

Vörösmarty Gyöngyi

A BESZERZÉS INFORMÁCIÓS  
KAPCSOLATAI

# **Vállalatgazdaságtan Tanszék**

**Témavezető: Dr. Chikán Attila**

**Copyright©2001 Vörösmarty Gyöngyi**

BUDAPESTI KÖZGAZDASÁGTUDOMÁNYI ÉS  
ÁLLAMIGAZGATÁSI EGYETEM

GAZDÁLKODÁSTANI PH.D PROGRAM

**A BESZERZÉS INFORMÁCIÓS  
KAPCSOLATAI**

**PH.D ÉRTEKEZÉS**

**Vörösmarty Gyöngyi**

**Budapest 2002.**

## **TARTALOMJEGYZÉK**

<u>Táblázatok jegyzéke</u> .....	7
<u>Bevezető</u> .....	9
<u>I. rész: Az irodalmi háttér</u> .....	14
<u>1. A beszerzés szerepének változásai</u> .....	15
<u>1. 1. A gazdaság és a beszerzés fejlődését meghatározó tendenciák</u> .....	15
<u>1. 2. A beszerzés fejlődése</u> .....	17
<u>1. 3. A beszerzés megújult szerepe</u> .....	21
<u>2. Hazai megközelítések, kutatási eredmények a beszerzés területéről</u> .....	25
<u>2.1. Beszerzés változásai Magyarországon</u> .....	25
<u>2.2. Hazai kutatások, tanulmányok a beszerzésről</u> .....	28
<u>2.3. A beszerzés gyakorlati kérdései</u> .....	30
<u>3. Információ a menedzsmentben és a beszerzésben</u> .....	33
<u>3.1. Az információ és tudás a vállalatirányításban</u> .....	33
<u>3.1.1. Az információs rendszerekről általában</u> .....	34
<u>3.1.2. Az információ a döntéshozatalban</u> .....	35
<u>3.1.3. Információ és tudás</u> .....	37
<u>3.2. A beszerzés információs rendszerének irodalmáról</u> .....	39
<u>3.2.1 A beszerzés hagyományos adatbázisai</u> .....	40
<u>3.2.2. Információ az ellátási lánc menedzsmentben</u> .....	41
<u>3.2.3. Információ és a tudás szerepe a beszerzési stratégiai döntésekben</u> .....	45
<u>3.2.4. Információtechnika és a beszerzés</u> .....	48
<u>3.2.5. Egy átfogó modell szükségessége a beszerzésben</u> .....	50
<u>3.3. A beszerzés információs modellje</u> .....	51
<u>3.3.1. Külső információs kapcsolatok</u> .....	54
<u>3.3.2. Belső információs kapcsolatok</u> .....	56
<u>3.3.3. Rendszer fejlesztése</u> .....	57

---

<u>II. rész: A kutatás</u>	58
<u>4. A kutatás bemutatása</u>	59
<u>4.1. A kutatás célja és a kutatás kérdései</u>	59
<u>4.1.1. A hazai vállalatok beszerzési gyakorlata</u>	60
<u>4.1.2. A beszerzés külső és belső kapcsolatrendszere</u>	61
<u>4.1.3. A beszerzés információs kapcsolatai</u>	62
<u>4.2. A kutatás módszertana</u>	63
<u>4.2.1. Az adatelemzés módszerei és néhány kutatáselméleti megfontolás</u>	64
<u>4.2.2. A kutatás lebonyolítása</u>	65
<u>III. rész Az empirikus elemzés eredményei</u>	72
<u>5. Beszerzés a hazai vállalatok gyakorlatában</u>	73
<u>5.1. Versenyképesség kutatás</u>	74
<u>5.1.1. Fontos-e a beszerzés?</u>	74
<u>5.1.2. Beszerzés szerepét befolyásoló tényezők</u>	76
<u>5.1.3. A beszerzést fontosnak tartó vállalatok sajátosságai</u>	81
<u>5.1.4. A beszerzés hatékonyságát meghatározó tényezők</u>	86
<u>5.2. Az MLBKT kérdőív</u>	88
<u>5.2.1. Stratégiai beszerzés</u>	89
<u>5.2.2. Stratégiai beszerzés hatékonysági tényezői</u>	91
<u>5.3. Összefoglalás</u>	93
<u>6. A beszerzés külső és belső kapcsolatrendszere</u>	95
<u>6.1. A beszerzés belső kapcsolatrendszere</u>	95
<u>6.1.1. A Versenyképesség kutatás eredményei</u>	95
<u>6.1.2. Az MLBKT kérdőív</u>	103
<u>6.2. A beszerzés külső kapcsolatrendszere</u>	106
<u>6.2.1. Beszerzési piacok</u>	107
<u>6.2.2. Beszállítói kapcsolatok</u>	108
<u>6.3. Összefoglalás</u>	114
<u>7. Információs folyamatok a beszerzésben</u>	115
<u>7.1. A Versenyképesség kutatás eredményei</u>	115

---

<u>7.2. Az MLBKT felmérés eredményei</u> .....	120
<u>7.2.1. Vállalaton belüli kapcsolatok</u> .....	120
<u>7.2.2. Vállalaton kívüli kapcsolatok</u> .....	122
<u>7.2.3. A beszerzők szakmai fejlődése</u> .....	126
<u>7.2.4. Információ technikai háttér</u> .....	129
<u>7.3. A workshop eredményei</u> .....	134
<u>7.4. Összefoglalás</u> .....	135
<u>8. Összefoglalás</u> .....	137
<u>8.1. A kutatási kérdések értékelése</u> .....	137
<u>8.2. További kutatási lehetőségek</u> .....	142
<u>8.3. A kutatási eredmények felhasználhatósága</u> .....	143
<u>Felhasznált irodalom</u> .....	145
<u>Kapcsolódó publikációk</u> .....	159
<u>Függelékek</u> .....	160

## Táblázatok jegyzéke

<a href="#"><u>5.1. tábla A vállalati funkciók fontossága</u></a>	75
<a href="#"><u>5.2. tábla A beszerzés fontosságának megítélése tulajdonosi bontásban</u></a>	77
<a href="#"><u>5.3. tábla Beszerzés fontosságának megítélése iparági hovatartozás szerint</u></a>	78
<a href="#"><u>5.4. tábla A beszerzés fontosságának a megítélése értékesítési irány szerint</u></a>	79
<a href="#"><u>5.5. A beszerzés megítélése vállalati méret szerinti bontásban</u></a>	80
<a href="#"><u>5.6. tábla A beszerzést fontosnak ítélok megoszlása</u></a>	82
<a href="#"><u>5.7. tábla Vállalati működést meghatározó tényezők</u></a>	84
<a href="#"><u>5.8. tábla A vállalati működést befolyásoló külső tényezők</u></a>	84
<a href="#"><u>5.9. tábla A beszerzés hatékonyságát meghatározó szempontok</u></a>	86
<a href="#"><u>5.10. tábla A beszerzés hatékonyságának faktorai</u></a>	88
<a href="#"><u>5.11. tábla A tulajdonos szerinti megoszlás</u></a>	89
<a href="#"><u>5.12. tábla Az iparág szerinti megoszlás</u></a>	90
<a href="#"><u>5.13. tábla A vállalati méret szerinti megoszlás</u></a>	91
<a href="#"><u>5.14. tábla A stratégiai beszerzés hatékonyságát meghatározó tényezők</u></a>	92
<a href="#"><u>6.1. tábla Célok a termelésben</u></a>	97
<a href="#"><u>6.2. tábla A logisztikai szervezet</u></a>	99
<a href="#"><u>6.3. Az innovatív gondolatok forrásai</u></a>	101
<a href="#"><u>6.4. Innovációk sikerét előmozdító tényezők</u></a>	102
<a href="#"><u>6.5. tábla Közvetlen felettes beosztása</u></a>	103
<a href="#"><u>6.6. tábla Beszerzés kapcsolata más vállalati funkciókkal</u></a>	104

---

<a href="#"><u>6.7. tábla A beszerzés kapcsolatai korreláció elemzés</u></a> .....	106
<a href="#"><u>6.8. tábla A beszállítók teljesítményének alakulása</u></a> .....	107
<a href="#"><u>6.9. tábla Hosszú távú beszerzések aránya</u></a> .....	109
<a href="#"><u>6.10. tábla A hosszú távú szerződések megkötésének szempontjai</u></a> .....	110
<a href="#"><u>6.11. tábla A hosszú távú beszállítói szerződések faktorai</u></a> .....	111
<a href="#"><u>6.12. tábla A szállító kiválasztás szempontjai</u></a> .....	112
<a href="#"><u>6.13. tábla Szállító kiválasztás faktorai</u></a> .....	113
<a href="#"><u>7.1. tábla A vállalat számítás technikai rendszere</u></a> .....	116
<a href="#"><u>7.2. tábla E-mail és Internet használat</u></a> .....	117
<a href="#"><u>7.3. tábla Elektronikus eszközök az üzleti partnerekkel való kapcsolatban</u></a> ..	118
<a href="#"><u>7.4. tábla Vállalati funkciók számítógépes integráltsága</u></a> .....	119
<a href="#"><u>7.5. tábla A beszerzők továbbképzése</u></a> .....	127
<a href="#"><u>7.6. tábla E-mail a beszerzésben</u></a> .....	129
<a href="#"><u>7.7. tábla E-mail felhasználása a beszerzésben</u></a> .....	130
<a href="#"><u>7.8. tábla Internet a beszerzésben</u></a> .....	131
<a href="#"><u>7.9. tábla Intenethasználati szokások</u></a> .....	132
<a href="#"><u>7.10. tábla A beszerzési feladatok számítógépes támogatása</u></a> .....	133



## Bevezető

A fejlett vállalati gyakorlat a beszerzés számára is új feladatokat, új szerepet fogalmazott meg. Először is a beszerzés azáltal, hogy hozzájárul a fogyasztónak nyújtott érték előállításához stratégiai tényezővé válik. Másodszor a beszerzés anyagok, alkatrészek, szolgáltatások, stb. megvásárlásánál többet jelent: célja külső forrásoknak a vállalati céloknak leginkább megfelelő kiaknázása, alakítása kell hogy legyen. Ezt a szerepváltozást számos tanulmány dokumentálja és elemzi a szakirodalomban. Jelen dolgozat célja, hogy ennek az új szerepnek egy aspektusát, a beszerzés információs kapcsolatait vizsgálja.

Számos tanulmány foglalkozik azzal, hogy bizonyos beszerzési döntésekhez milyen információk szükségesek. Ebben a dolgozatban nem -vagy inkább nem csak- erről lesz szó. A beszerzés -bizonyos megközelítésben- felfogható úgy is, mint egy közvetítő funkció. Ennek a szerepnek az elsősorban stratégiai szempontból vett információs rendszerére derül fény várhatóan a kutatás végére.

A beszerzéshez kapcsolódó információs folyamatok jelentősége ebben a kontextusban számos szempontból fontos lehet:

- a beszerzés kapcsolatrendszere (beszállítók, vállalaton belüli kapcsolatok) általában meglehetősen komplex, így annak tudatos kezelése nem könnyű feladat, ugyanakkor
- a beszerzés a fejlett vállalati gyakorlatban stratégiai szerepet tölt be, azaz hatékony menedzsmentje (s ennek részeként az információk megfelelő kezelése) számos előny forrása lehet
- az informatika robbanásszerű fejlődésén ment/megy keresztül, az ebben rejlő lehetőségeket az információs folyamatok ismeretében könnyebben lesz lehetséges kiaknázni.

A kutatási kérdés tehát azoknak az információs kapcsolatoknak a felvázolása, amelyek a beszerzésen keresztül futnak. Ennek az áttekintésnek a jelentőségét az adja, hogy számos tanulmányt olvashatunk az információs folyamatok elemeiről (például anyagszükséglet-számítás, szállítóértékelés, stb.), ezeknek a beszerzés szempontjából való átfogó vizsgálata azonban még feltáratlan területnek számít. Több olyan eszközt említhetünk, amelyről sokat hallani a gazdasági sajtóban (például kis és középvállalatok fejlesztése, vagy az elektronikus kereskedelem), de a napi alkalmazást tekintve - különösen itthon – még kevés eredményről számolhatunk be. Ez a kétsésem annak is betudható, hogy hiányzik az a keret, amelybe ezek az eszközök beilleszthetők és hatékonyan felhasználhatóak lennének.

Céлом továbbá megvizsgálni azt is, hogy ezek az információs kapcsolatok hogyan működnek a magyar vállalatok beszerzési folyamataiban, hogyan és mennyire élnek a vállalatok a kapcsolatok előmozdításához rendelkezésre álló eszközökkel. Ezen vizsgálat közben kiemelt hangsúlyt kap az, hogy milyen különbségek vannak a beszerzés jelentőségét elismerő vállalatok gyakorlatában a többiekéhez viszonyítva ebben a tekintetben.

Az értekezés tervezet három fő részből áll: a témához kapcsolódó irodalom áttekintéséből, a kutatás leírásából valamint a kutatás eredményeinek bemutatásából.

Az első részben az első és a második fejezet a hazai és a nemzetközi irodalmat tekinti át, a beszerzés szerepéről írt tanulmányok gondolataiból nyújt összefoglalót, bemutatva azt is, hogy mely tényezők játszottak szerepet a vállalati gyakorlat ilyen módon való átalakulásában. A harmadik fejezet szerepe, hogy utaljon az információ jelentőségére a vállalati döntéshozatalban illetve összefoglalja a szakirodalom eredményeit az információ és a beszerzés kapcsolatrendszeréről. Minderre alapozva bemutat egy ábrát, melynek segítségével átláthatóak a beszerzés információs kapcsolatai.

A kutatás második része a kutatás leírását foglalja magába. Ez a kutatás kérdéseit és elemzésük módszereit mutatja be.

---

A harmadik részben az eredményeket három kérdéskör köré csoportosítva tárgyalom. Ezek a következők:

1. Milyen szerepet tölt be a beszerzés a hazai vállalatok gyakorlatában? Melyek azok a mechanizmusok és tényezők, amelyek gátolják, illetve elősegítik a stratégiai szerep elfogadását?
2. Hogyan működik, mi jellemzi a hazai vállalatok külső és belső kapcsolatrendszerét?
3. Mennyiben és milyen módon tesz eleget a beszerzés a szakirodalomban megfogalmazott közvetítői szerephez tartozó információtovábbítási feladatoknak? Milyen eszközöket használnak fel a modellben leírtak megvalósításához?

A vizsgálat során elsősorban kvantitatív (kérdőíves adatbázis statisztikai elemzése) módszereket alkalmaztam.

Itt a bevezetőben szeretnék tisztázni néhány fogalmat annak érdekében, hogy értelmezésük ne okozzon zavart a dolgozat olvasása közben.

Beszerzés alatt azt a tevékenységet értem, amelynek során a gazdálkodó szervezetek (a kutatás szempontjából nézve elsősorban a vállalatok) valamilyen input megszerzéséért pénzt adnak ki (kivéve ez alól a bér és adó jellegű kiadásokat).<sup>1</sup> A beszerzést a kutatás során a többi vállalati funkciótól (így a logisztikától is<sup>2</sup>) elválasztva kezelem. Vizsgálatom szempontjából a beszerzésnek az összes vállalati funkcióval való kapcsolata lényeges, nem csak a hagyományosan anyagellátási

---

<sup>1</sup> Ez lényegében azonos azzal ahogyan az NAPM (1999) a beszerzést definiálja.

<sup>2</sup> A szakirodalomban sokat vitatott kérdés, hogy a beszerzés a logisztika része-e vagy sem. Dolgozatomban nem szándékozom ebbe a vitába bekapcsolódni, mert az a kutatás témája szempontjából irreleváns.

jellegűek. Másik oldalról viszont a beszerzés külső kapcsolataira is hasonló hangsúlyt szeretnék fektetni, amely már inkább az ellátási lánc menedzsment semmint a szűkebb értelemben vett vállalati logisztika témakörébe tartozik. Természetesen mindezt annak elismerése mellett teszem, hogy a beszerzés nem működhet igazán jól a logisztikai rendszerrel való együttműködés nélkül.

Információ technológia terminológia alatt mindazon fejlesztési, projektirányítási és végrehajtási elveket, módszereket és eszközöket, a számítógéppel támogatott információfeldolgozás módját és technikáit, a modern kommunikációs hálózatokat, valamint az anyagi folyamatok automatizált támogatását értjük, amelyek segítségével lehetővé válik valós folyamatok hatékony megvalósítása. (Raffai, 1999)

Gyakran használom az információs rendszer fogalmát is a következő értelemben. Az információs rendszer a vállalaton belüli tevékenységek, a vállalati környezet és a környezettel folytatott tranzakciók adatait gyűjti, rendszerezi és információként a döntéshozók rendelkezésére bocsátja. (Lőrincz, 1995)

A kutatás elkészítéséhez rengeteg segítséget kaptam, amiért ezúton szeretnék köszönetet mondani. Elsősorban is témavezetőmnek, Chikán Attilának tartozom hálával. Nagyon sokat tanultam tőle és számos olyan kapcsolathoz, lehetőséghez juttattott, amelyek igen fontos inputot jelentettek ennek az anyagnak az elkészítéséhez.

Munkahelyemen a BKÁE Vállalatgazdaságtan Tanszékének kollegái is sok segítséget adtak az elmúlt évek során, nekik is köszönet jár.

A Magyar Logisztikai, Beszerzési és Készletezési Társaságnak (vezetésének, számos tagjának és titkárságának) mind szakmai, mind emberi oldalról nagyon sokat köszönhetek. Az itt folytatott munkám során rengeteg olyan lehetőséghez jutottam, amely segített abban, hogy megismerhessem a hazai és nemzetközi vállalati gyakorlatot, hozzáférjek "értékes" szakmai anyagokhoz valamint hasznos

---

kapcsolatokat szerezhsek. A jóvoltukból és a Logisztikai Fejlesztési Központ pénzügyi támogatásával több olyan nemzetközi rendezvényen lehettem jelen, ahol megismerkedhettem a beszerzés területén folyó kutatási eredményekkel és a beszerzésben alkalmazott módszerekkel.

A legtöbb köszönettel a családomnak és a barátaimnak tartozom.

## **I. rész: Az irodalmi háttér**

## **1. A beszerzés szerepének változásai**

A tanulmány témája a beszerzés információs kapcsolatainak vizsgálata. Mielőtt azonban ennek részletes tárgyalásába belefognánk elkerülhetetlen, hogy szót ejtsünk a beszerzés vállalati működésben játszott szerepének megítéléséről, az azzal kapcsolatos változásokról illetve áttekintsük az azt kiváltó jelenségeket. Mindemellett bemutatom azt is, hogy ebben az új helyzetben milyen fontos szerep jut az információ kezelésének.

### ***1. 1. A gazdaság és a beszerzés fejlődését meghatározó tendenciák***

A modern iparvállalatok kialakulásával a beszerzési szervezetek létrehozása is szükségessé vált, azaz igazából mindig is szükség volt egy olyan funkcióra, amely a termelési, irodai, stb. igények kielégítéséhez szükséges vásárlásokat lebonyolította. (Farmer, 1995) Ugyanakkor a hetvenes évekig leginkább csak adminisztratív szerepet betöltő funkció (Baily, Tavernier, 1970) az azóta eltelt idő alatt jelentős változásokon ment keresztül. Az elmélet és a gyakorlat a beszerzésnek először a vállalati költségek csökkentésében játszott szerepét ismerte fel (Farmer 1997, Westing, Fine, Zenz 1976), azonban mára ez a tevékenység stratégiai fontosságúvá nőtte ki magát (Gadde, Hakansson, 1994, Cox, Lamming 1997, Fearon 1989) A fejlődés kiváltó okokat több kutató is igyekezett feltárni és bemutatni.

Számos olyan gazdasági tendenciát lehet megjelölni, amely az elmúlt évtizedekben megváltoztatta a vállalatok gazdálkodási környezetét továbbá a vállalati menedzsment módszerek fejlődése is hatást gyakorolt a beszerzés szerepének megítélésére.

Chikán (1997) az anyagi folyamatokat vizsgálva a századvég társadalmi fejlődésének fő tényezőiként a globalizációt, az információs társadalmat, a minőségi szemléletet illetve a növekvő komplexitást említi. Ennek alapján az üzleti szféra

---

legfontosabb jellemzőit a globalizációban, az integrációban, a humanizációban illetve a fogyasztó-orientáltságban jelöli meg.

1. *Globalizáció* alatt azt a folyamatot értjük, melynek során az emberi tevékenységek több fontos területe, így a gazdasági tevékenységek is világméretűvé váltak. A globalizáció keretében a gazdasági döntéshozók mind az erőforrások beszerzésénél, mind a termékek értékesítésénél a világgazdaság egészét veszik számításba.

2. Az *integráció* azt jelenti, hogy az üzleti szféra hatékony működésének feltétele a tevékenységek szervezésében egyre inkább az egymáshoz való kapcsolódás, a láncszerű összefüggések rendszere.

3. A *humanizáció* jellemzője, hogy a folyamatokban részt vevő ember szerepe megnövekszik.

4. A *fogyasztóorientáltság* azt fejezi ki, hogy a gazdasági élet szereplői egyre nagyobb figyelmet szentelnek a folyamatosan változó fogyasztói igények kielégítésének. Ennek megjelenési formája a választékbővülés, az igény-kielégítés gyorsasága, a minőség növekvő fontossága. Ugyanakkor a fogyasztók értékkepciója kibővült, az áron és a minőségen kívül beletartoznak olyan tényezők, mint például a kiegészítő szolgáltatások. (van Weele, Rozemeijer, 1997)

Hasonló tényezőket említ meg Boutellier, Zagler (1999), akik közvetlenül a beszerzést érintő megatrendeket vizsgálták. Szerintük a vállalatok gazdálkodását leginkább meghatározó trendek a nemzetköziesedés, a vállalati együttműködések növekvő szerepe, a decentralizáció és az új technológiákban rejlő lehetőségek kihasználása. Ezeknek a tényezőknek a hatását a vállalatok beszerzési gyakorlatára abban jelölik meg, hogy a beszerzésnek segítenie kell a rövidebb piacra jutási idő elérésében, globalizálódnia kell, valamint törekednie kell az ökológiai szempontok minél szélesebb körű figyelembevételére.



## ***1. 2. A beszerzés fejlődése***

Számos tanulmány elemzi azt a változást, amin a fenti, az üzleti életet, a vállalati gazdálkodást meghatározó trendek hatására a beszerzés az elmúlt időszakban keresztülment. Ezt a változást leginkább úgy lehet bemutatni, hogy nem egy adott feladat hatékony megszervezéséről esik szó, hanem áttörővé vált a folyamatszemplélet. Ennek a folyamatszempléletnek a hatása, hogy a beszerzés stratégiai jelentőségűvé válik, az ellátási láncok (és ezzel együtt a vevő-szállító kapcsolatok) felé jelentős figyelmet fordítanak, illetve a középpontba kerül az értékteremtésben betöltött szerep.

### ***1.2.1. A beszerzés stratégiai szerepe***

A fejlődést elemző tanulmányok, cikkek közül szép számban találhatók olyanok, melyek a *beszerzés stratégiai jelentőségűvé válásának* tényét elemzik. Ellram és Carr (1994) a beszerzés irodalmának széleskörű vizsgálata alapján jut arra a következtetésre, hogy a beszerzés komoly hatással van a vállalatok teljesítményére, ezért fontos szerep kell, hogy jusson számára a vállalati stratégiában. Carter és Narasimhan (1996) európai és észak-amerikai cégek körében végzett felmérést abból a célból, hogy feltárja a beszerzéssel kapcsolatos jövőbeni trendeket. A kutatási projekt legfontosabb következtetéseként fogalmazták meg a beszerzés stratégiai jelentőségének növekedését és azt, hogy az a vállalati stratégia elemévé lép elő.

Pearson és Gritzmacher (1990) tanulmánya arra hívja fel a figyelmet, hogy a beszerzés akkor tud stratégiai szerepet betölteni, ha maga is átalakul. Az átalakulásnak hét tényezőjét nevezi meg: a szervezeti struktúrát, a beszerzés szervezeten belüli megítélését (perception), az információhoz való hozzáférést, az alkalmazott informatikai eszközöket, a döntési mechanizmusokat, a beszállítói kapcsolatokat és a stratégiai menedzsmentet.

### ***1.2.2. Ellátási lánc szemlélet***

A beszerzés szerepének változását taglaló tanulmányok és elemzések egy másik központi kérdése az ***ellátási lánc menedzsment***. Ellátási lánc menedzsmenten a tevékenységek olyan összekapcsolódó sorozatát értjük, amelyben minden a végső célt, a fogyasztói igények kielégítését szolgálja (Chikán, 1997). Christopher (1992) megfogalmazása szerint ellátási láncok versenyeznek ellátási láncokkal. A vezető vállalatok ezt a jelenséget felismerve igyekeznek beszállítói hálózatuk teljesítményét fejleszteni. Az irodalom azonban gyakran nem ellátási láncokról, hanem ellátási hálókról beszél, hiszen a valóságos vállalati kapcsolatrendszer sokkal inkább hálókhoz semmint láncokhoz hasonlítanak. Az irodalmat átfogóan bemutatja Lamming et al., 2000.

A kutatók illetve szakértők jelentős számú csoportja foglalkozik azzal, hogy a beszerzés fejlődését ebben a kontextusban vizsgálja.

Az ellátási lánc szemlélet hatása, hogy a beszerzés többé nem befelé orientált (Fung 1999). Smith (1995) az új szerep kifelé orientáltságát a beszerzési munkakör átalakulásán keresztül mutatja be. A beszerzés régi, befelé orientált szerepénél a beszerző munkaidejét kitevő feladatok a megváltozott kifelé orientált szerepben mindösszesen a munkaidő 30%-át jelentik. Az új feladatok között a költségtervezés és csökkentés, a beszállítói teljesítmények mérése és javítása, a beszállítói stratégiák valamint az innovációs folyamat elősegítése szerepelnek.

Az ellátási lánc menedzsment hatása, hogy a beszerzésben a szállítói kapcsolatok szorosabbra vonása, elemzése illetve a szállító teljesítményének a fejlesztése kerül középpontba.

Az ellátási lánc koncepció elméleti szinten logikusan a vevő-szállító kapcsolatok szorosabbra vonását, a beszállítók számának csökkenését jelenti. Keah Chon Tan et al. (1998) a beszerzés megváltozott feladatát úgy határozza meg, hogy mintegy virtuális szervezetet kell létrehoznia a beszállítókkal, amelyben a célok és a hatékonysági kritériumok közösek. A beszállítóval való partneri együttműködés

előnyei között említhető az innovativitás, a minőség javulása, illetve a költségek csökkenése (Ellram, 1995)<sup>3</sup>.

A szállítóval való kapcsolat menedzselésének alapvető eszköze a beszállító teljesítményének mérése valamint elemzése. Ennek számos módszerét alakította ki az elmélet és a vállalati gyakorlat. Szállítóértékelési technikák alkalmazása történhet a lehető legmegfelelőbb beszállító kiválasztásának az érdekében, szolgálhatja a beszállító teljesítményének a javítását, vagy a beszállító illetve a vele való kapcsolat irányításának megszerzését. (Stannack, Osborn, 1996)

Az ellátási lánc szemlélet felhívja a figyelmet arra, hogy a beszállító teljesítménye beépül a vevő teljesítményébe. A beszállítói problémák kezelésének hagyományos módja, a tevékenység házon belül való elvégzése, vagy az új beszállító keresése helyett azonban sokkal hatásosabb eszköz lehet a beszállító teljesítményének a fejlesztése (Krause et al, 2000) Az ellátási lánc szemlélet keretében kialakított partnerkapcsolatokban az előbb említett, hagyományos megoldások nehézkesen alkalmazhatóak, a beszerzés feladata tehát nem pusztán a jó képességekkel bíró beszállítói kör kiválasztása kell hogy legyen, hanem annak folyamatos fejlesztése a feladat. (Mikkelsen, Johansen 1999) Ennek fontosságát kiemeli, hogy a technológia fejlődése, a rövidülő életciklusok fokozott piaci nyomást jelentenek a vállalatok működésére, a beszállítók bevonása ebbe az innovációs folyamatba jelentős versenyelőnnyel szolgálhat. (Handfield et al, 1999)

Az ellátási lánc menedzsment szemlélet hatására átalakul a beszerzés kapcsolata a saját vállalatán belüli más területekkel. Egyik oldalról a felsővezetés támogatása elengedhetetlen, másik oldalról a team munka fontos eszközzé válik. (Giunipero, Brand, 1996)

---

3 Az előnyök azonban nem maguktól értetődően jelentkeznek. A partneri kapcsolatok kialakításából fakadó veszélyekre hívja fel a figyelmet pl. Ramsey (1996)

### **1.2.3. Értéktéremtés**

A beszerzés változásait elemző cikkek egy harmadik csoportja az *értékek fogalmát helyezi középpontba*. Ezeknek a cikkeknek a kiindulási alapját Porter (1993) értéklánc modellje képezi. Dumond (1994) három olyan szervezeti tényezőt fogalmaz meg, amely segíthet abban, hogy a beszerzés megfelelően tölthesse be a szerepét az értéktéremtésben. A teljesítménymérés feladata, hogy rögzítve a célokat, a helyes döntéseket mozdítsa elő. A kommunikációs folyamatok információt adnak a vállalat összes többi területének. A külső információkhoz való hozzáférés lehetővé teszi, hogy a belső felhasználók igényeit és a külső környezeti lehetőségeket összhangba hozza. Egy későbbi cikkében (Dumond, 1996) ezeket a tényezőket még a humán erőforrások kezelésével egészíti ki. Poon, Lau (2000) arra mutat be egy példát, hogy hogyan lehet a beszerzés és az értéktéremtés koncepcióját a gyakorlatba átültetni.

### **1.2.4. A beszerzés fejlődésének további megközelítései**

A beszerzés fejlődését az előbbi fő irányzatokon kívül számos szerző igyekezett bemutatni.

Stannack és Jones (1996) tanulmányukban a beszerzés fejlődésének négy fázisát különböztetik meg. Az első szakaszban a beszerzés "termékközpontú", szegényes módszertannal dolgozik. A fejlődés második szakaszában a folyamatok kerülnek a középpontba. Ekkor fejlődésnek indulnak a folyamatok értékelésére irányuló módszerek (improved assessment methods), ugyanakkor az egyéb menedzsment technikákat még elvétve alkalmazzák. A harmadik szakaszban a kapcsolatokra (relationships) helyeződik nagy hangsúly. A negyedik szakaszban pedig a teljesítmények (outcomes) válnak meghatározóvá.

A beszerzés vállalatok szervezetén belül játszott szerepét vizsgálva van Weele (1999) a beszerzés tradicionális szerepeként az anyagok illetve szolgáltatások iránti kereslet előrejelzését és kielégítését jelöli meg. A fejlődés során a beszerzés legfontosabb problémájává a beszerzési tevékenységhez kapcsolódó külső és belső

folyamatok hatékony megszervezése és működtetése válik. A fejlődés következő, harmadik lépcsőjében az információs infrastruktúra menedzselése kerül a középpontba. A cél, hogy erre alapozva hatékonyan lehessen gazdálkodni az erőforrásokkal.

### ***1. 3. A beszerzés megújult szerepe***

A gazdasági tendenciákat valamint a beszerzés fejlődését elemző leírások összefoglalásaként négy tényezőt kell kiemelnünk: a beszerzés aktívvá válását, a beszerzés növekvő feladatait, az ellátási láncok menedzsmentjének kérdéséről az informatika és az elektronikus kereskedelem rohamos léptékű fejlődését.

#### ***A beszerzés aktívvá válása***

A beszerzés modern vállalati gyakorlatban betöltött szerepének a felvázolásakor elsőként a beszerzés aktívvá válását kell megemlítenünk. Ez lényegében azt jelenti, hogy a beszerzés a fejlett menedzsment technikákat alkalmazó vállalatoknál nem pusztán kiszolgáló jellegű, hanem támogató szerepet vállal. Magyarán szólva nem csak az a feladata, hogy a vállalati stratégiát végrehajtsa, hanem az, hogy folyamatosan keresse a lehetőségeket a vállalat teljesítményének a javítására és a külső piaci lehetőségeket a vállalat értékesítési piacain jelentkező igényeknek megfelelően alakítsa. Ez csakis a beszállítói kapcsolatok aktív menedzselésével, a beszerzési piacok folyamatos figyelemmel kísérésével valósítható meg.

#### ***A beszerzés feladatainak kiterjesztése***

A másik fontos tendencia, hogy a vállalatok annak érdekében, hogy versenyképességüket javítsák, igyekeznek alapvető képességeikre koncentrálni és ezen törekvésük kapcsán egyre több tevékenységet kihelyezni külső szolgáltatókhoz. Ez új beszerzési feladatot jelent (például a szolgáltatások beszerzésének jelentősége valamint a szolgáltatás beszerzések száma növekszik) és mivel itt jelentős értékekről van szó megnövekedik a beszerzések (értékbeni és teljesítménybeni) fontossága is. A beszerzési döntések lényegesen komplexebbé

válnak, ugyanakkor egy-egy döntés versenyképességre gyakorolt (esetleg hosszú távú) hatása jelentős lehet.

### ***A beszállító, mint lehetséges erőforrás***

A harmadik fontos elemet az a felismerés jelenti, hogy a beszállítók is segítséget nyújthatnak abban, hogy a vállalat a fogyasztónak minél nagyobb értéket tudjon nyújtani, éppen ezért a beszállítóval való kapcsolatnak nagy jelentősége van. Ez azt jelenti, hogy a beszerzés nem csak azért lehet nagy hatással a vállalat nyereségességére, mert a beszerzési érték egyre nagyobb az értékesítéshez képest, hanem azért is, mert a vevői igényekhez való alkalmazkodás nem lehetséges a beszállítói bázis (beszállítói piacok) képességeinek kiaknázása nélkül.

### ***Az informatika és az elektronikus kereskedelem rohamos léptékű fejlődése***

A negyedik kiemelendő tendencia az informatika ugrásszerű fejlődése illetve ehhez kapcsolódóan az elektronikus kereskedelem szerepének és jelentőségének hatalmas ütemű növekedése. Ezek forradalmasították mind a vállalaton belüli, mind a vállalatok közötti információáramlást. Az elektronikus összeköttetés a vállalatok közötti kapcsolattartás és kereskedelem egyre általánosabban alkalmazott formáját jelenti, bár ennek a vállalatok beszerzési gyakorlatára tett hatására nem állnak rendelkezésre átfogó elemzések. Az azonban jól látható, hogy ez a fejlődés lehetőségeket teremt arra, hogy a feladatokat gyorsabban és pontosabban lehessen ellátni illetve mind a külső partnerekkel való, mind a vállalaton belüli kommunikáció lényegesen könnyebben mehessen végbe.

### ***A megváltozott beszerzés jellemzői***

Mindezek alapján a beszerzés feladatait, azösszvállalati sikerességhez való hozzájárulását a következő tényezőkben foglalhatjuk össze:

- A vállalati célok megvalósításának előmozdítása, a piaci teljesítmény növelése. Azaz a beszerzés feladata, hogy keresse azokat a lehetőségeket, amelyek segítségével biztosíthatja az ellátás folyamatosságát, feltárja a költségcsökkentési lehetőségeket, javíthatja a termékek és szolgáltatások minőségét.

- Az innováció a vállalat hosszú távon való életben maradásának a feltétele. Éppen ezért napjainkban egyre nagyobb hangsúly helyeződik a beszerzés innovációban játszott szerepére. A beszerzés fontos ötlet forrása lehet mind a termék-, mind a folyamatinnováció tekintetében. Másrészt viszont a beszállítókkal való együttműködésnek ez lehet az egyik leggyümölcsözőbb hozadéka.
- A beszerzés fontos információforrás lehet. Lényeges adatokat szerezhet piaci trendekről, termékek beszerezhetőségéről, árakról, új technológiákról, stb. Mindezekkel a beszerzés a vállalatirányítás szinte minden területének tud hasznos információkkal szolgálni. A beszerzési piaci információk elemzése hasznos forrás lehet a konkurencia tevékenységének nyomon követéséhez is. Elgondolkodtató lehet például az, ha versenytársaink a szokottnál nagyobb volumenű vásárlásokra szánják el magukat, vagy éppen egy új termék után kutatnak.
- A beszerzés funkciójánál fogva egyfajta kapcsolatot jelent a külvilággal. Éppen ezért a beszerzés tevékenykedése befolyásolja azt a képet, amely a vállalatról kialakul. A rossz fizetési fegyelem, az etikátlanságok, stb. jelentősen megtépázhatják egy vállalat egészének jó hírét. Míg az ellenkezője adott esetben nagyon is kézzel fogható eredményeket hozhat jobb szállítói kapcsolatok, kedvezőbb ár, illetve fizetési feltételek formájában.

Összességében tehát elmondható, hogy a beszerzés szerepe a vállalati versenyképességben jelentős lehet. Míg a vevőkkel való kapcsolat irányítása a marketing feladata, a termelés és a logisztika pedig a vállalatban belüli értéktermelő folyamatok hatékonyságáért felel, a beszerzésnek arról kell gondoskodnia, hogy a beszállítói piaci lehetőségeket felismerje valamint a beszállítók képességeit az értékesítési piac változó igényeinek megfelelően formálja.

A beszerzéssel kapcsolatos szakirodalmat vizsgálva azt tapasztaljuk, hogy az információ fogalma lépten-nyomon előbukkan. Foglalkoznak vele a beszerzési stratégia kapcsán, számos szerző szerepét említi az ellátási láncok menedzsmentjéről szólva. Többen osztják azt a véleményt, hogy az információközvetítés egy olyan elem lehet a beszerzés működésében, amely ha jól

---

működik, akkor nagyban hozzájárulhat a vállalati működés hatékonyságának növeléséhez. Ennek megvalósításában az információtechnika, illetve annak a vállalati folyamatokban és a kereskedelemben is terjedő alkalmazása egyfajta lehetőséget, másik oldalról pedig szükségszerűséget jelent. Ezért a gyakorlatban is hasznosítható eredményekkel kecsegtet annak vizsgálata, hogy az információt hogyan lehet hatékonyan kezelni a beszerzésben.



## **2. Hazai megközelítések, kutatási eredmények a beszerzés területéről**

A beszerzéssel kapcsolatos főbb kutatási irányok bemutatása után a második fejezet a hazai kutatási eredményekről kíván áttekintést nyújtani. Bár a kapcsolódó hazai szakirodalom nem nevezhető különösebben terjedelmesnek, mégis elmondható, hogy számos szerző foglalkozott a beszerzés elméleti kérdéseivel, illetve a hazai vállalatok beszerzési gyakorlatának elemzésével, a fejlődési irányoknak a felvázolásával.

A hazai szerzők tollából született írásokat három pontban foglalom össze. Először az elmúlt időszak gazdasági, politikai változásainak hatását vizsgáló, azok hatását nyomon követő írásművekkel foglalkozom. Ezt követően röviden áttekintem a beszerzéshez kapcsolódó, hazai relevanciájú eredményeket felvonultató tanulmányokat. A harmadik pontban pedig azokat a forrásokat veszem számba, melyekből a hazai szakemberek információkat szerezhetnek a beszerzésben jelentkező tendenciákról, módszerekről.

### ***2.1. Beszerzés változásai Magyarországon***

A magyar vállalatok többsége a rendszerváltást megelőző időszakban keresleti (hiány)piacra termelt és értékesített. Azaz a kereslet lényegesen és tartósan meghaladta a kínálatot, a vevők versenye alakult ki a rendelkezésre álló árucikkekért. Az eladók egyoldalú erőfölényüket számos területen voltak képesek érvényre juttatni: nem törődtek a minőséggel, a szállítási határidők hosszúak és bizonytalanok voltak, stb. A vevők ebben a helyzetben kénytelenek sorban állni, kényszerhelyettesíteni, nagy input készleteket tartani, az emelkedő árakat elviselni. (Kornai 1980) Ebben a rendszerben a jó beszerző legfontosabb ismérve nem elsősorban a megalapozott szakmai tudás, hanem a jó személyes kapcsolatrendszer volt.

A rendszerváltás után a helyzet alapján véve változott meg. A külkereskedelmet liberalizálták, illetve számos új vállalkozás alakult, ami azt jelentette, hogy lényegében bármit, szinte bármikor be lehet szerezni. Míg korábban az eladók piacáról beszélhettünk - azaz könnyű volt eladni, a beszerzői igényeket csak nehezen vagy nem piaci eszközökkel lehetett érvényesíteni – a változások hatására a kínálat megnőtt, a vevő-szállító kapcsolatokban a vevő kerülhetett domináns pozícióba. Ugyanakkor a korábban puha költségkorlát keménnyé alakult át, ami igencsak megnövelte a vállalatok költségérzékenységét, így a kiadások ellenőrzésének fontosságát is.

A hazai vállalatok hiányhelyzetbeni beszerzési magatartását elemzi részletesen Töröcsik (1990). Egy 1988-ban készített felmérés eredményeire támaszkodva bemutatja, hogy a vállalatok számos esetben kényszerhelyettesítést alkalmaztak, ami veszteségforrást jelentett a számukra. Akkoriban a gazdasági szervezetek jelentős része súlyos finanszírozási problémákkal küzdött, és akkor sem volt képes piaci szemléletben dolgozni, beszerzéseiről korszerűen, hatékonyan dönteni, amikor erre lehetősége nyílt.

Chikán (1995) ugyancsak hazai vállalati környezetben elvégzett felmérés adatokra támaszkodva követte nyomon a hazai vállalati gazdálkodás illetve beszerzési környezet változásait. A sokrétű elemzés egyik leglátványosabb eleme a vállalati input-output készletek arányát vizsgálja. A fejlett országokban ez a mutató 1:1, míg hazánkban 6:1 volt az 1980-as évek végén. Ez az érték az 1994-es adatok szerint 3:1, ami figyelembe véve a készletek értékének nagy arányú csökkenését, a szállítási határidők rövidülését, a piaci alkalmazkodás fontos jeleként értékelhető.

Az átállás azonban nem volt zökkenőmentes. Ezt a folyamatot mutatja be egy papíripari vállalat példáján keresztül Billingsné Árvai Annamária (1999) azt a következtetést levonva, hogy a vállalati gyakorlatban a gazdasági környezet gyors változását a szemléletváltás nem tudta elég gyorsan követni.

Egyfajta átmeneti állapotot vázol fel a beszerzésben Némon (1996), melynek jellegzetességeit a következőkben látja: a vállalatok egy része megszokásból

ragaszkodik a hosszú idő óta meglévő szállítóihoz, még akkor is, ha számára nem ez a legmegfelelőbb árban vagy szállítási feltételekben. A termelő vállalatok beszállítói között hosszabb idő alatt alakul ki az a versenyhelyzet, ami elmúlt időszak gyakorlata miatt a megfelelő kínálat esetén is az óvatosságra és magasabb készletek tartására készíti a megrendelőket.

A hazai vállalati kör beszerzési gyakorlatának nemzetközi összehasonlításban való vizsgálatára számos tanulmány született. Az átmeneti időszakban a termelési műszaki dominancia jellemezte a hazai vállalatok beszerzési döntéseit (Berács, 1990; illetve Berács, Gross, Banting, 1989). A beszerzési részlegek munkatársai a beszerzési folyamatban passzív szerepet töltöttek be (különösen igaz ez a bonyolultabb termékek esetén). Ugyanakkor a felső vezetés is erőteljesebben szól bele a tevékenységekbe, mint a hasonlítás alapját képező kanadai vállalatok körében az tapasztalható volt. Ez a beszerzés kiszolgáló jellegű szerepére utal, amely mint azt láthattuk, a fejlett országok gyakorlatában igencsak átalakulásnak indult.

Vörösmarty (1997) a "Versenyben a világgal" című kutatási program eredményeire támaszkodva megállapítja, hogy a beszerzés fontosságának megítélése a vállalatvezetők körében általában alacsony. A beszerzés elé kitűzött célokban a költségcsökkentés szempontjai dominálnak. Ez jelentkezik abban is, hogy (Vörösmarty 1999/a) míg a nemzetközi tendencia a beszerzési szervezet decentralizációja, addig itthon a centralizáció volt jellemző. A hét országot átfogó, a beszerzés fejlődésének irányait vizsgáló, nemzetközi felmérés adataiból kiolvasható, hogy bár a hosszú távú szerződések aránya jelentős, a beszállítóval való együttműködések elmaradnak a fejlett országokból származó vállalatoknál tapasztaltakétól. A hazai beszerzési gyakorlat fejlődésének akadályait elemezve hat szempont fogalmazható meg a kutatás eredményei alapján (Vörösmarty 1999/b): a szerves fejlődés hiánya, a bizalom hiánya, a szakismeretek hiánya, a közös nyelv hiánya, a stratégia hiánya valamint az elfogadás hiánya.

## ***2.2. Hazai kutatások, tanulmányok a beszerzésről***

A beszerzés hazai szakirodalma nem mondható bőségesnek, ugyanakkor a következő rövid áttekintés bemutatja, hogy korántsem járatlan területről van szó. Számos kutató foglalkozik a beszerzéssel vagy a beszerzés területét is érintő kérdésekkel.

Az üzleti kapcsolatok marketingjével foglalkozott Mandják (2000). Bemutatja, hogy a kapcsolat léte önmagában is értéket jelent mindkét fél számára. A kapcsolat összetevői közül gazdasági értékkel bírnak a tevékenységi láncszemek, az erőforrás kötelek és a szereplők kötődései. A tevékenységek összehangolása kedvezően hat mindkét vállalat működésének hatékonyságára. A vevő-szállító kapcsolatok mélyebb elemzése azonban megfelelő vezetői számviteli rendszer meglétét is feltételezi.

A beszerzési központok lehetséges működési modelljeinek elemzését adja Ötvös (2000) Tanulmányában a szekunder kereslettel jellemezhető szervezeti piac résztvevőinek, a beszerzési központoknak a kapcsolatrendszeréről ír.

Kenesei (2000) a Magyarországon működő vállalatok vertikális marketingkapcsolatait vizsgálja. Megállapítja, hogy kialakultak azok a stabil szállítói és vevői kapcsolatok, amelyek meghatározzák működésüket. A működési hatékonyságot az határozza meg, hogy milyen mértékben tudják kielégíteni a vevői igényeket. A hosszú távú kapcsolatokat tekintve azonban még mindig a működési biztonság elérése, nem pedig a hatékonyság javítása áll.

A beszállítói kapcsolatok klassztereit elemzi Dőry (1998). Közép-dunántúli közép és nagyvállalatok beszállítói hálózatait vizsgálva megállapítja, hogy a hazai beszállítókkal kapcsolatos elvárások általában a következők: megfelelő kapacitás, minőségbiztosítási rendszer, megfelelő technikai színvonal, informatikai rendszer, menedzsment, vezetési-szervezési ismeretek, megfelelő szakképzettség, elő- és utókalkuláció, önállóság. A megkérdezett vállalkozások tapasztalatai alapján a felsorolt követelmények teljesítése általában problémát jelent a beszállítónak való

kívánó cégeknek. A megrendelő cégek azonban szívesen nyújtanak segítséget a megfelelő rendszer kialakításában.

A beszerzési teljesítmény mérésének lehetőségeit vázolta fel Vörösmarty, Wimmer (1998). A beszerzés teljesítményét két részre bontva kezelik: a beszállító teljesítménye illetve a beszerzés, mint szolgáltató teljesítménye más-más rendszer hatékonyságát mutatja be. Ennek a két összetevőnek a mérésére célszerű különválasztott mérési rendszert bevezetni.

Az EDI vevő-szállítói kapcsolatokban játszott szerepéről ír Arató (1998). Bemutatja, hogy az üzleti életben a versenyképesség fenntartása és javítása érdekében a kereskedelmi, ügyviteli folyamatok fejlesztése, ésszerűsítése egyre nagyobb jelentőséget kap. A fejlettebb vállalati számítógépes rendszerek a belső alrendszereket komplex egységbe fogják össze. A számítógép igazi előnyeit azonban csak azok tudják egészében kihasználni, akik a külső kapcsolatrendszerüket (megrendelés-kezelés, bank-, szállítmányozási-, vámkezelési ügyek) illetve ezek folyamatainak szervezését és levelezését is ugyanabban a rendszerben kezelik.

A beszerzés témaköréhez kapcsolódva doktori disszertációk is születtek. Már említettem az előzőekben Töröcsik (1990) kutatási eredményeit. Ugyancsak a beszerzésről írt disszertációt Steinerné (1980), aki az árubeszerzés folyamatának marketing szemléletű lebonyolításáról értekezett.

Értékelésként összefoglalóan elmondható, hogy már ez a rövid áttekintés is mutatja, hogy a beszerzés kérdéseivel számos aspektusból foglalkozik a hazai szakirodalom. Ugyanakkor látszik az is, hogy koránt sem olyan népszerű itthon ez a kutatási terület, mint külföldön. A hazai tanulmányok közül jelen kutatás vizsgálatának a témakörével - a beszerzés információs kapcsolatainak az elemzésével - viszonylag kevés tanulmány, cikk foglalkozik. Ezek közül itt kettőt említenék meg.

Törőcsik (1992) elemzi a stratégiai és operatív szintű beszerzési döntések meghozatalának információsükségletét illetve ezen információk megszerzésének lehetséges módszereit.

A beszerzés információs kapcsolatait vizsgálja Vörösmarty, Pecze (1998). A beszerzést egyfajta közvetítőnek tekintik, amelyen keresztül számos információ áramlik. A beszerzés információs kapcsolatait egy kérdőíves felmérés adatain keresztül elemezve megállapítják, hogy a hazai vállalatok esetében összességében javultak az információs kapcsolatok a beszerzés és a belső "vevők" között. Az értékesítéstől kapott információk súlya egyértelműen jelentősebb lett, míg a K+F-fel való kapcsolat továbbra is elég gyenge. Sajnálatos viszont, hogy a szervezeti megoldások (hierarchia, csoportok) illetve az információ technika nem támogatják megfelelően ezeket a kapcsolatokat.

### ***2.3. A beszerzés gyakorlati kérdései***

A hazai beszerzési szakemberek számára számos lehetőség nyílik arra, hogy a beszerzésről korszerű ismeretekhez, információkhoz jussanak illetve megismerhessék más vállalatok gyakorlatát.

Számos olyan szakkönyv jelent meg hazánkban, amely a beszerzéssel foglalkozik. Az anyaggazdálkodás és ehhez kapcsolódóan a beszerzés kérdéseiről szóló kézikönyvek a rendszerváltás előtt is jelentek meg (például Fáy 1964). Ezek a tudnivalók között elsősorban az anyagismeretekre helyezik a hangsúlyt. Hubai (1995) a beszerzés operatív feladatainak lebonyolításához szükséges tudnivalókat ismerteti. A beszerzés korszerű értelmezésének megfelelő, a beszerzést stratégiai szempontból kezelő hazai szakkönyvek is születtek. (Majoros, 1998, Vörösmarty 2000)

A hazai szerzők munkái mellett több külföldi szakkönyv fordítása készült el. Baliy, Farmer (1994) könyve -bár mára más kissé elavult- alapkönyvnek számít. A Raabe

kiadó gondozásában jelenik meg a Beszerzési Kézikönyv (1999), amely a vállalati szakembereknek kíván hasznos információkkal szolgálni.

A logisztika és a termelésmenedzsment területén az elmúlt időszakban több szakkönyv is jelent meg, melyek a beszerzés témakörével is foglalkoznak. A teljesség igénye nélkül néhány könyv: Chikán, Demeter (szerk. 1999), Demeter (szerk. 1999), Prezenszki (1997), Kőhegyi (szerk. 1995), Halászné (1998), Vértess (szerk. 2000), Kovács (1997). Emellett más szakterületekhez kapcsolódó könyvek is foglalkoznak a beszerzéssel: például a marketinghez kötődően Bauer, Berács (1992), vezetés-szervezés kérdéseihez kapcsolódva Bakacsi et al (szerk.1991), információs rendszer szempontjából Lőrincz (1999).

A beszerzés népszerű témakört jelent a hazai szakmai rendezvényeken. Az MLBKT<sup>4</sup> konferenciáin rendszeresen szekció ülés keretében foglalkozik a témával. Bár kimondottan beszerzők képzését szolgáló oktatási program jelenleg nincs Magyarországon<sup>5</sup>, a különböző szinten folyó hazai logisztikai szakirányú képzési programok legtöbbször részét képezi a beszerzési ismeretek oktatása. Az ismeretszerzésnek ezek a formái is jelentős mértékben szerepet kell hogy játszanak abban, hogy a korszerű beszerzési ismeretek hozzáférhetőek legyenek az érdeklődő vállalati szakemberek számára.

A Gazdasági Minisztérium<sup>6</sup> által kezdeményezett beszállítói program célja a hazai kis- és középvállalatok versenyképességének, beszállítói lehetőségeinek a fejlesztése. A program a beszerzéssel kapcsolatos ismeretek átadását törekszik előmozdítani, ennek keretében több kiadvány is született. (Például Ambrus szerk. 1997)

---

<sup>4</sup> Magyar Logisztikai, Beszerzési és Készletezési Társaság

<sup>5</sup> Az MLBKT ilyen irányú programja jelenleg kidolgozás alatt van.

<sup>6</sup> illetve elődjeiként az IKM valamint az IKIM

---

A hazai irodalom áttekintése -bár a teljesség igénye nélkül született- jól mutatja, hogy magyar nyelven elérhetőek a beszerzéssel kapcsolatos legfontosabb, korszerű szakmai ismeretek. Az irodalomban a hazai tapasztalatokat feldolgozó és a hazai gyakorlat fejlesztését elősegítő munkák egyaránt fellelhetőek. Mindez jó alapot jelenthet arra, hogy a hazai vállalatok megismerhessék a legújabb tendenciákat illetve a fejlett országokban alkalmazott korszerű módszerek és eljárások jelentős részét.



### **3. Információ a menedzsmentben és a beszerzésben**

Az első fejezetben a beszerzés szerepének változása kapcsán már utaltunk arra, hogy az információ milyen fontos a beszerzési feladatok hatékony ellátásában. Ebben a fejezetben ezt a gondolatot fogom részletesen megvizsgálni. A fejezet három részre tagolódik. Először is foglalkoznunk kell az információ, az információs rendszerek vállalatirányításban, a vállalati döntéshozatalban betöltött szerepével. Ezen a területen hatalmas fejlődés ment végbe az elmúlt időszakban, ezek jelentős része a mi témánk szempontjából is kulcsfontosságú. Majd megvizsgáljuk a beszerzés területén született tapasztalatokat, eredményeket, rámutatunk azokra a hiányosságokra és problémákra, amelyek a beszerzés szakirodalmát az információs rendszerek szemszögéből jellemzik. Végezetül felvázolok egy olyan modellt - gondolkodási keretet - amely alkalmas arra, hogy átfogóan bemutassa a beszerzéshez kapcsolódó információáramlásokat.

#### ***3.1. Az információ és tudás a vállalatirányításban***

A vállalati működést meghatározó trendek között már utaltunk az információ szerepére. Manapság a vállalatoknak rengeteg információt kell nap mind nap feldolgozniuk. Információ nélkül nem lehet elvégezni a feladatokat illetve nem lehet döntéseket hozni. A gazdálkodás minden területén szükség van az információk gyűjtésére, feldolgozására és továbbítására.

Napjaink információs forradalma még intenzívebbé tette az információ szerepét. Ebben a helyzetben tágabb értelemben az információ jelenti a vállalat kapcsolatait, míg szűkebb értelemben ez képezi a vállalat irányításának és működésének alapját. (Thoburn et al. 2000) Ebben az alfejezetben azokat a fogalmakat vesszük sorra, amelyekre építve elemezni fogjuk a beszerzés információs kapcsolatait a dolgozat következő részeiben.

### ***3.1.1. Az információs rendszerekről általában***

Az információs rendszer a vállalaton belüli tevékenységek, a vállalati környezet és a környezettel folytatott tranzakciók adatait gyűjti, rendszerezi és információként a döntéshozók rendelkezésére bocsátja. (Lőrincz 2000) Az információs rendszeren belül megkülönböztethetünk formális és informális rendszert. A formális információs rendszer az előbb említett feladatokat előre meghatározott struktúrában és szabályok alapján végzi el. Az informális rendszer ezzel szemben az alkalmazottak személyes kapcsolataira épít s a formális rendszerrel ellentétben nem előre meghatározott formájú, tartalmú illetve az információ nem a formális csatornákon áramlik. (Laudon, Laudon 1991)

A formális információrendszerek típusaiként Zoltayné Paprika Zita (1995) azok történeti fejlődését is bemutatva a következőket említi: adatfeldolgozó rendszerek, vezetői információ rendszerek, döntéstámogató rendszerek, felsővezetői és csoportos döntéshozatalt támogató rendszerek, szakértő rendszerek.

Az információs rendszerek szerepéről szólva Kodama (1999) az információs hálózatok szerepét emeli ki. A vállalatokat úgy is felfoghatjuk, mint csoportok összekapcsolt hálózatát, amely szervesen közreműködik a vállalat működésében, céljainak megvalósításában. Ezeket a csoportokat három kategóriába sorolhatjuk. Az első típust a vállalaton belül működő csoportok jelentik, melyek rutin feladatokat látnak el, vagy különböző stratégiai döntéseket hoznak. A második típust a főbb partnereket, szolgáltatókat (például tevékenység kihelyezése kapcsán kiválasztott szolgáltató) tartalmazó csoportok alkotják. A harmadik típust pedig a vállalatnak a vevőivel létrejövő kapcsolatai jelentik. Kodama szerint ezen csoportok közötti információs kapcsolatok, a kommunikáció elősegítése innovatívabbá teheti a vállalatot és nagymértékben segíti vevőinek a magasabb színvonalú kiszolgálásában.

A kutatás témája (a beszerzés információs kapcsolatainak) szempontjából érdekes megemlíteni Hammer és Manqurian (1987) munkáját. Az információs rendszerrel kapcsolatos vizsgálódásaik alapján megállapítják, hogy az információs

technológiába történő beruházásoknak jelentős szerepe lehet abban, hogy a vállalaton belüli és a vállalatok közötti kommunikáció fejlődésnek induljon.

### **3.1.2. Az információ a döntéshozatalban**

A vállalati döntések és az információ egymástól elválaszthatatlanok. Minden egyes menedzsmentfunkciónak megvan a saját információsükséglete, és az adott terület hatékonyságát nagymértékben befolyásolja az, hogy milyen mértékben jut hozzá ezekhez az információkhoz. (Lőrincz, 1995) A döntéselmélet irodalma (többek között ezért is) több szempontból foglalkozik az információ szerepével. Ezek közül ez az alfejezet két gondolatkört említ meg: először a bizonytalanság melletti döntéshozatal problematikájával foglalkozik, majd a döntések egy lehetséges csoportosítása kerül áttekintésre.

#### *a/ Kockázat és bizonytalanság a döntéshozatalban*

A mai döntéselméleti felfogás szerint döntésen a cselekvési lehetőségek közötti választást értjük (Kindler 1988). A cselekvési lehetőségeket a döntéselméletben alternatíváknak nevezzük. A döntéshozót eme választásban szükségletei, igényei, értékei motiválják. Minden egyes cselekvési lehetőségnek (alternatívának) következményei vannak, ezeket azonban nem egyedül a cselekvési lehetőségek határozzák meg, hanem a *tényállapotok* is, amelyek a cselekvések következményeit befolyásolják ugyan, de a döntéshozó kontrollján kívül állnak. A döntéshozó lehetősége csak az alternatívák közötti választásra terjed ki, a tényállapotokat nem tudja befolyásolni. A legtöbb, amire a döntéshozó törekedhet, hogy a tényállapotok mibenlétéről és alakulásáról információt szerezzen. Amennyiben sikerül a tényállapotról minden információt beszerezni, akkor beszélhetünk *biztos döntésről*.

A valóságban azonban sokkal gyakoribb az, hogy a döntéshozó részleges információval rendelkezik a tényállapotokról. A döntéselméletben *kockázatos döntésnek* nevezik ezt az esetet. A kockázat egy alternatíva lehetséges (nem biztosan bekövetkező) negatívan értékelt következménye.

A kockázat fogalmától érdemes elhatárolni a bizonytalanság fogalmát. A döntések meghozatalakor számolnunk kell azzal, hogy a jövőre vonatkozó ismereteink, információink szükségképpen tartalmazznak bizonyos hiányosságokat. Ezek egy része olyan jelenségekhez fűződik, amelyeket szükségszerűen nem ismerünk előre, (mint azt láttuk a kockázatos döntések esetében). Más tényezők megismerhetőek lennének ugyan, de valamilyen szubjektív okból erre nem került sor (Bácskai, Huszti, 1973).

A kockázat és a bizonytalanság közötti különbségre jó példa az információk elégtelensége, mert bár létezik az információszerzésnek kényszerű korlátja (pl.: műszaki-technikai feltételek) az esetek nagy részében azonban a hiányos információk alapján történő döntést "önként" vállaljuk (pl. mert túl költséges lenne a pontosítás).

A bizonytalanságnak két fajtáját definiálhatjuk (Kindler 1988)

a.) *Leíró bizonytalanság*: a rendszert definiáló változókra vonatkozó információ hiánya (pl. ki a vevő)

b.) *Mérési bizonytalanság*: a rendszer változóinak értékeire vonatkozó információ hiánya. (pl. mennyit fog a vevő rendelni)

A bizonytalanság és a kockázat mértékét úgy csökkenthetjük, ha minél több információt szerzünk. Ennek egyik legfőbb útja a széles értelemben vett kommunikáció.

Nordenstam és Kimento (idézi Kindler 1991) a kockázat kommunikációjának problémáját az alábbi összetevőkre, kérdésekre bontja:

forrás probléma = ki mondja

üzenet probléma = mit mond

csatorna probléma = hogyan mondja

fogadó probléma = kinek mondja.

A forrás probléma az üzenet kibocsátójára vonatkozik, legfontosabb jellemzői a megbízhatóság, a szakértelem, kompetencia, szavahihetőség, objektivitás, elfogadottság kell hogy legyenek. Az üzenet probléma a közlés által továbbított információ tartalmával kapcsolatos. A csatorna kiválasztása annak meghatározását jelenti, hogy hogyan továbbítsák az információt a fogadóhoz. A negyedik elem a fogadó, aki az egész kommunikációs folyamat alapján meghozza a döntését.

#### *b/ Döntési problémák típusai*

Egy adott vállalati vezető munkájának megítélése nagymértékben függ attól, hogy az illető milyen döntéseket hoz. A döntési szituációk azonban nem egyformák. A döntések jellegét vizsgálva Simon (1982) megkülönbözteti a jól és rosszul strukturált problémákat. Egy problémát akkor nevezhetünk jól strukturáltnak, ha többek között elmondható róla, hogy

- a javasolt megoldások ellenőrzésének létezik valamilyen egyértelmű kritériuma, amely teljesen mechanikusan alkalmazható.

- létezik legalább egy olyan problémater, amelyben a kiinduló állapot, a célállapot és az adott probléma megoldására tett kísérlet során elérhető vagy figyelembevehető összes állapot reprezentálható.

A rosszul strukturált problémák ezzel szemben olyan problémák, amelyek struktúrája bizonyos tekintetben definiálatlan marad.

Keen (1984) az információs rendszerek döntésekben játszott szerepét vizsgálva kifejti, hogy a vállalati döntési hierarchia egészében a rosszul strukturált problémák épp úgy jellemzőek, mint a jól strukturáltak, igaz ezek súlya eltérő. Ugyanakkor a hozzájuk kapcsolódó információigény felmérése a vállalati információs rendszer kiépítése szempontjából alapvető.

#### **3.1.3. Információ és tudás**

A információ fogalma mellett a tudás szerepére hívja fel a figyelmet a vállalatok versenyképességével foglalkozó szakirodalom. A tudás (Kapás, 1999) feldolgozott

információ, felhalmozott gyakorlati képesség, ami nehezen vagy egyáltalán nem adható át másoknak, többnyire csak tanulással szerezhető meg, és arra vonatkozik, hogy miképpen kell valamit megcsinálni.<sup>7</sup> A tudásmenedzsment azon módszerek és az alkalmazott gyakorlat összessége, amelyek vállalati szinten biztosítják a tudás létrehozását és cseréjét a hatékony vezetői döntéshozatal érdekében. (Cisco, Strong, 1999)

A tudást sokféleképpen lehet csoportosítani. (Beckman, 1999) A legismertebb a tacit és explicit tudás közötti különbség tétel. Tacit tudásnak nevezzük a szabályokkal, információkkal jól leírható, definiálható, általában tapasztalatból eredő tudást. Explicit tudás ezzel szemben a racionális gondolkodás eredménye. (Preiss, 1999). Quinn, Anderson és Finkelstein (1996) a felhasználás szempontjából a következő tudástípusokat említi: tudni, hogy mit (know-what), tudni, hogy hogyan (know-how), tudni, hogy hol (know-where), tudni, hogy miért (know-why) illetve törődni azzal, hogy miért (care-why).

A tudás lehet alap (core), haladó (advanced) és innovatív. (Zack, 1999) Az alaptudás nem biztosít hosszú távú létet, ugyanakkor mintegy belépési korlátként működik egy adott iparágban, vagy területen. A haladó tudás biztosítja a vállalat versenyképességét, de nem jelent többlet előnyt a versenytársakhoz képest. Az innovatív tudás teszi lehetővé, hogy egy cég versenyelőnyforráshoz jusson és az adott iparág vezetőjévé váljon valamilyen tekintetben. Fontos azonban, hogy a tudás dinamikus abban az értelemben, hogy ami ma innovatív tudásnak számít, az holnap már lehet, hogy csak alaptudást jelent.

A tudás hierarchiájáról szólva Tobin (1998) a következőképpen fogalmaz. Az adatok alatt a tények egy csoportját értjük, ez a tanulási folyamat kiindulási pontja. Az adat akkor válik információvá, ha van valamilyen relevanciája illetve valamilyen lehetőség a felhasználására. Tudás akkor keletkezik, ha az információt felhasználják

---

<sup>7</sup> A tudás illetve a tudásmenedzsment fogalmának nincs egységesen elfogadott definíciója.

úgy, hogy az pozitív hatással van a felhasználó valamint vállalatának teljesítményére. A tudás következő szintje a bölcsesség (wisdom) az, amikor a tudáshoz tapasztalatból származó intuíció is társul. Tobin szerint ez a bölcsesség nagyban hasonlít az előbbieken bemutatott tacit tudáshoz.

A tudás tehát fontos vállalati erőforrás lehet. A vállalat alapvető képességeivel (Prahalad, Hammel 1994) való kapcsolatát vizsgálva azonban Davenport (1999) az emberközpontú információ menedzsment jelentőségét emeli ki.

A vállalatvezetés gyakori problémája, hogy az információ rendszerrel kapcsolatban figyelmüket a tudás (vállalati kompetencia) helyett az információra fordítják. Az információs rendszer általában csak a vállalati tudásvagyonnak egy kis szeletének a menedzselését támogatja, holott az információs rendszer szervezését a tudásmenedzsment tágabb perspektívájában célszerű kezelni. (Lőrincz, 2000) Azaz igazi hatékonyság javulást nem lehet az információs rendszerrel önmagában elérni. Ezt csak az információk felhasználóinak a teljesítményének a javítása hozhatja, amelyben viszont nagy szerepe lehet az információs rendszereknek.

### ***3.2. A beszerzés információs rendszerének irodalmáról***

Az információ (és ezzel együtt a tudás) kérdésével jelentős terjedelemben foglalkozik a beszerzés szakirodalma. Az alfejezet következő része erről nyújt rövid áttekintést. Ezelőtt azonban érdemes végiggondolni, hogy miért is fontos az információ a beszerzésben.

- Először is, mint azt láthattuk a döntéshozatal alapvető feltétele az információ. A beszerzési döntésekhez, csakúgy mint más döntéshez információra van szükség.
- Mint azt látni fogjuk az információ az ellátási láncok menedzsmentjében is a koordináció fontos eszköze. Éppen ezért mind a beszállítókkal, mind a saját vevőkkel való kommunikációnak nagy jelentősége van.
- Az információtechnika hatalmas ütemben fejlődik. Ebben a fejlődésben számtalan lehetőség rejtőzik a beszerzés számára is.

A megjelent kutatási eredmények, tanulmányok ennek megfelelően különböző szempontból közelítenek a témához. A beszerzéssel foglalkozó szakanyagok közül a legrégebbiek a beszerzéshez kötődő információ tárolásának mikéntjével foglalkoznak. A beszerzés stratégiai döntéseinek vizsgálata kapcsán született anyagokban is megjelenik az információ kérdése. Az információ áramlás kérdésének jelentős teret szentel az ellátási láncokkal foglalkozó irodalom. Az információtechnika rohamos léptékű fejlődése által nyújtott lehetőségek kiaknázása ugyancsak számos szakembert foglalkoztat. Az alfejezet elkövetkező részeiben e köré a négy terület köré csoportosítva vizsgálom meg a szakirodalomban megfogalmazottakat.

### ***3.2.1 A beszerzés hagyományos adatbázisai***

Már a beszerzés operatív megközelítésében is nagy szerepet kapott az információ megfelelő tárolásának fontossága. Bailey és Taverier (1970) beszerzés könyve bizonyos értelemben véve az információ köré épül. A főbb tárgyalt kérdések közé tartoznak a következő fejezetcímek: beszerzési nyomtatványok fejlesztése, beszerzési és beszállítói adatok, a megrendelések feldolgozása, számítógép a beszerzésben. A beszerzés lebonyolításáról szólva központi téma, hogy milyen adatokat, milyen nyomtatványon, hány példányban kell rögzíteni.

A beszerzés hagyományos adatbázisainak a következők tekinthetők:

- A szállítói törzsadatok
- Szállítói rendelésállomány
- Beszerzési árak
- Készletnyilvántartás

Ezek az adatbázisok jól strukturált adatokat tartalmaznak a beszerzések operatív eseményeiről. (Lőrincz, 1995 illetve Fearon, Dobler, Killen 1992) Ezeket az operatív megközelítésben felmerülő adatkezelési problémákat a relációs adatmodellre épülő számítógépes nyilvántartó rendszerek már évekkel ezelőtt



megoldották. Az integrált vállalatirányítási rendszerek koncepciójával a beszerzési folyamat egészének optimalizálása kerülhetne a középpontba ezen operatív adatok kezelésén túl.

### ***3.2.2. Információ az ellátási lánc menedzsmentben***

Az ellátási lánc menedzsment fogalma először az 1980-as évek közepén jelent meg a szakirodalomban (Houlihan 1985), ugyanakkor alapjai lényegesen korábbi kutatási eredményekre támaszkodnak.<sup>8</sup> Bár rendkívül sok tanulmány született azóta ebben a témakörben melyek a témát meglehetősen különböző módon közelítik és értelmezik, ugyanakkor néhány közös pont megfogalmazható (Cooper et al 1997):

- Az ellátási lánc szervezetek közötti és szervezeteken belüli fokozatos integráció eredményeként alakul ki, legtagabb értelmében a kezdeti forrástól (a beszállító beszállítójától) indulva egészen a végső fogyasztóig tart.
- Általában számos önálló szervezetet foglal magába. Ugyanakkor mind a szervezeten belüli, mind a szervezetek közötti kapcsolatok kiemelkedően fontosak.
- Beleértendő a termékek és szolgáltatások illetve az információ áramlása valamint az ezekhez kapcsolódó vezetői és operatív tevékenységek.

Mindezek tükrében megfogalmazható az a megállapítás, hogy a versenyképesség forrása az ellátási lánc nem pedig a vállalatok önmagukban, így rendszer egészét kell optimalizálni, nem pedig az egyes vállalatok, szervezetek, funkciók, vagy osztályok munkáját.

Mindennek az információáramlás szempontjából nagy jelentősége van. Kutatók már évtizedek óta vizsgálják a keresletkibővülés (amplification) jelenségének okait,

---

<sup>8</sup> Így például megemlíthetjük a rendszer elmélet keretében született kutatásokat. Magyarul pl. Majone, Quade, 1986 vagy Miser, Quade, 1986

hatásait és megoldásának módját (pl. Towill et al 1992, Lee, Whang 1999, Chen et al 2000, Gavirneni et al 1999). Jay Forrester (1958) munkája képezi a kapcsolódó szakirodalom jelentős részének kiindulópontját. Forrester szimulációs eszközökkel vizsgálta a szervezetek közötti információ áramlás hatását. Ipari dinamika néven híressé vált elméletében kimutatta, hogy egy három tagú lánc esetében a januárban feladott 10 százalékkal növelt kiskereskedelmi megrendelés a láncon végigzúdulva a gyárban a termelés 40 százalékos növekedését is eredményezheti hat hónappal később. A kereslet ilyen típusú változásai megnehezítik az anyagáramlás hatékony irányítását és problémákat okozhatnak számos más területen. Például a modellben kimutatható volt, hogy bár a fogyasztói kereslet egyetlen esetben sem haladta meg a gyár kapacitását, az igényeket sohasem lehetett teljes mértékben kielégíteni. A jelenséget elemző vizsgálatok gyakran foglalkoznak a következő modellel.

### ***Egy sokszor elemzett egyszerű modell***

Az MIT-n kidolgoztak egy "sör-játék" nevű modellt, hogy a jelenséget oktatásban is bemutathassák. A játékban egy négy szereplős ellátási láncban végbemenő folyamatokat modelleznek. A játék realisztikusan imitálja a valós eseményeket. A négy szereplő feladata, hogy készleteit minimális szinten tartva, a fogyasztói megrendeléseket kielégítve igyekezzen növelni a saját profitját. A játékban a szereplők közötti kommunikáció egyetlen lehetséges módja a láncban megelőző szereplőtől kapott illetve a szállítónak feladott megrendelés. A játék során a fogyasztói megrendelés változásának hatására hiány illetve magas készletszintek alakulnak ki a rendszerben annak ellenére, hogy a játék során a fogyasztói kereslet egyetlen alkalommal változik (megemelkedik), majd végig azonos szinten marad. A kereslet növekedéséről az információt a szereplők késve továbbítják. A nagyobb megrendeléseket a beszállítók nem tudják kielégíteni s ez a jelenség csak lassan gyűrűzik át a termelőhöz. A vevők megéreztve szállítóik problémáit tovább növelik megrendeléseik mennyiségét, fokozva ezzel a problémákat (tovább erősítve a zuhatag hatást). Amikor a termelőt is eléri a keresleti hullám a hozzá beérkező rendelési tételek nagyságok általában eredeti kereslet négyszeresét is eléri.

### *A modell döntéshelyzeti elemzése*

Érdemes a játékot az előzőekben bemutatott döntéshelyzeti fogalmak tükrében megvizsgálni. A játékban a szereplők döntési lehetősége a rendelési mennyiségre korlátozódik. A tényállapotnak, ( a szereplők által nem befolyásolható tényezőknek) a hálózat felépítését és a fogyasztói kereslet nagyságát tekinthetjük. Ez a gyakorlathoz képest elég erős, de nem teljesen irreális feltételezés. A játékban a szereplők motivációs tényezőjeként költségeik csökkentését jelölhetjük meg.

Kockázatként értékelhetjük, hogy a szereplők, mivel nem ismerik a jövőbeli kereslet nagyságát, így nem ismerhetik döntéseik következményeit sem. Leíró bizonytalanság alatt a rendszert definiáló változókra vonatkozó információ hiányát értettük. Ez abban jelentkezik, hogy:

1. A játékosok nem ismerték a rendszer működésének mélyebb összefüggéseit. Így helytelen elképzelést alkottak arról, hogy tulajdonképpen mi is történhetett.
2. A termelő, még ha ismeri is az elméletet, nem tudhatja, hogy a kereslet hirtelen változása mikor következik be és mekkora lesz. Így csak tompítani tudja a rendszer kilengéseit, kisimítani nem. Azaz a rendszer működésének ismerete önmagában nem jelenti azt, hogy ezáltal ki lehetne küszöbölni a problémákat.

A bizonytalanság második típusa a mérési bizonytalanság, azaz a rendszer változóinak értékeire - jelen esetben a keresletre - vonatkozó információ hiánya. A szereplők - azaz a döntéshozók - legfőbb információja a soron következő fázis által feladott megrendelés. Az igazi, vagyis a fogyasztói keresletről viszont nem rendelkeznek információval. Ez alól egyetlen szereplő kivétel, a kiskereskedő.

A játékot áttekintve látható, hogy a bizonytalanság illetve a kockázat egyértelműen a kommunikációs folyamatra vezethető vissza.

Érdemes végigtekinteni a kommunikációs folyamat elemeit annak alapján, ahogyan azt a korábbiakban Nordenstam és Kimento (idézi Kindler 1991) alapján tárgyaltuk.

A játék során az üzenet kibocsátója (*forrás*) mindig a megelőző fázis. Mivel senki sem ismeri döntésének hatását, így az információ forrása egyik szinten sem tekinthető megbízhatónak. Az egyetlen viszonylag biztos információval rendelkező szereplő a kiskereskedő (a jövőbeli keresletet ő is csak sejtí) csak a nagykereskedőnek ad át információt.

A kommunikációs folyamat fontos eleme az *üzenet*. A legfontosabb üzenet a beérkező megrendelés. Ez viszont egyrészt pontatlan információn alapuló döntés eredménye, másrészt nem tartalmaz minden olyan információt, amely alapján döntést lehetne hozni. Komoly gondok vannak tehát az üzenet tartalmával. Emellett a kereslet növekedésének híre csak jelentős késéssel jut el a termelőhöz, vagyis az információ továbbítására szolgáló *csatorna* sem megfelelő. (Az információ áramlásának sebességével is probléma van, a hosszú átfutási idők miatt.)

A *fogadót* a kommunikációs és a döntéshozatali folyamat kulcsszereplőjének kell tekintenünk. A meglevő információi - rendelés illetve a saját készlet nyilvántartása - alapján értékelnie kell az alternatíváit, s fontos, hogy miután meghozta a döntését - azaz meghatározta a rendelés értékét - és feladja a rendelését, ő maga is forrássá válik. Igen ám, de a tényállapotról nem rendelkezik teljes információval. Mivel a rendszert nem ismeri, nem is törekszik beszerezni a hiányzó információkat. Így aztán nem ismeri az egyes alternatívák választásainak hatását sem saját magára, sem a rendszer egészére nézve. A játék szabályai szerint a játékosok a költségeik csökkentésében érdekeltek, viszont így ez nem valósítható meg.

### ***A modellből levonható következtetések***

A negatív következményeket a következőkben összegezhetjük:

- 1.) A fogyasztói igénykielégítés átfutási ideje hosszabb az elméleti értéknél.
- 2.) Az igénykielégítés pontos ideje bizonytalanná vált.
- 3.) Az ellátási láncban hol hiány, hol óriási készletek alakulnak ki.
- 4.) A kapacitások kihasználása egyenetlen.

Ezek a negatívumok annak ellenére is igen élesen következtek be, hogy a játék lényeges leegyszerűsítésekkel dolgozott: nincsenek kapacitáskorlátok, az átfutási idő normális nagysága ismert és állandó, mindenkinek csak egy vásárlója van és csak egy termék mozog a játékban.

Összefoglalva a játék során felmerülő problémákat - hiány, halmozódó készletek, kapacitások egyenetlen kihasználása - az információ hiánya, illetve az okozza, hogy a döntéshozatal pontatlan információra épül.

Forrester (1958) munkája nyomán napjainkban is végeztek vizsgálatokat konkrét vállalati adatokkal. (Pl. Jones, 1997 az FMCG szektorban végzett próbák eredményét mutatja be.) Ezek lényegében a mai gyakorlatban is érvényesnek találták Forrester szimulációs következtetéseit.

Az információáramlás javításának egy módját Jones (1997) a költségek átláthatóbbá tételében látja. Eszerint, ha a lánc szereplői betekintést nyernek egymás költségeibe, akkor lényegesen könnyebben meg lehet valósítani a teljes rendszer optimalizálását, a nem értékhozzáadó tevékenységek megszüntetését. A költségek segítségével lehetőség nyílik a tényleges teljesítmények értékelésére. Mindennek a következtében tehát a költségek átláthatóbbá tétele megoldást jelenthet az ellátási láncok irányításának problémáira. A gyakorlatban ez a lehetőség azonban nem jelent tényleges megoldást. Ennek egyik oka a költségek nehéz számszerűsíthetőségében illetve abban lelhető meg, hogy a vállalatok költségadataikat bizalmas információnak tekintik, amelyet nem szívesen adnak át más szervezeteknek.

### ***3.2.3. Információ és a tudás szerepe a beszerzési stratégiai döntésekben***

Az információ és a tudás tehát a beszerzési döntések elengedhetetlen részét képezi. Először az információ szerepével foglalkozunk röviden, majd a tudás kérdése kerül áttekintésre.

A beszerzéssel kapcsolatos szakirodalom szép számban mutat be módszereket a beszerzés fontosabb kérdéseinek vizsgálatára. A beszállítói stratégia elemeinek

megválasztásánál azok információ alapú integrált kezelését javasolja Arnold (1998). Egy adott beszerzési szituációban a beszállítóról az információ két módon szerezhető meg: ex ante (azaz a beszerzés lebonyolítása előtt) vagy csak ex post (szállítás után). Egy másik oldalról viszont a beszerzésre kerülő javak bírhatnak keresési (search) tulajdonságokkal (azaz a beszerzés előtt ismertek), tapasztalatok (experience) alapján megismerhető tulajdonságokkal illetve bizalom (credence) tulajdonságokkal, amelyek még közvetlenül azután sem válnak ismertté, hogy az adott jószág a birtokunkba került. A beszállítói stratégia ennek ismeretében lehet

1. keresési szállítói stratégia (search supply strategy) - alacsony termék- és helymeghatározottság esetén.
2. bizalomra épülő szállítói stratégia (credence supply strategy) - nagy termék- és helymeghatározottság esetén.
3. tapasztalati szállítói stratégia (experience supply strategy) - amely köztes megoldás az előző kettőhöz képest.

Látható tehát, hogy két dimenzió mentén is megfogalmazható információhiányos állapot.

A beszerzési szervezet kialakításával kapcsolatos kérdésekben is fontos figyelmet kell szánni az információnak. Vagstad (2000) a beszerzés centralizálásával illetve decentralizálásával kapcsolatos kérdéseket vizsgálva bemutatja, hogy a helyi (beszállítókra illetve a felhasználókra vonatkozó) információk elvesztése jelentős költségtöbblettel járhat bizonyos esetekben.

A szakértői rendszerek beszerzési célú felhasználását illetve kifejlesztését vizsgálva Cook (1992) megállapítja, hogy a beszerzési döntéseket általában a következők jellemzik: dinamikuság (a döntési helyzet gyorsan változik, a hozzá szükséges információ hamar elavul), az idő kritikus tényező (gyors döntésekre van szükség), komplexitás (nagy számú alternatíva megfogalmazható, sok változóval kell számolni), rosszul strukturált (a döntési változókat nehéz meghatározni, a döntés nem formalizálható, meghozatalához éppen ezért szakértelemre van szükség).

Éppen ezért a beszerzési döntéseket a szakértői rendszerek használata nagymértékben hatékonyabbá teheti.

Mint arról már az előzőekben szó esett, a vállalat fontos versenyelőnyforrása lehet az a tudás, amely jelentős értéket adhat a kívülről megszerzett erőforrásokhoz. Ha egy vállalat rendelkezik a megfelelő információk összegyűjtéséhez és feldolgozásához szükséges képességgel és tudással, akkor sikeresen veheti fel a versenyt más cégekkel. (Spender 1996) A beszerzés ennek megfelelően ismeretekkel kell hogy rendelkezzen a beszerzési piacokról, azokról az eseményekről és fejleményekről, amelyek a beszállítói piacokon zajlanak. A beszerzési tudás valamint a stratégiai beszerzés, a vállalat teljesítménye illetve a beszállító rugalmassága (responsiveness) közötti összefüggéseket vizsgálja Carr, Smeltzer (2000) egy kérdőív adatai alapján. Eredményeik szerint egyértelműen igazolható a vizsgált képességek és az említett három tényező közötti kapcsolat.

Számos tanulmány vizsgálta azt a kérdést, hogy milyen ismeretek és képességek szükségesek ahhoz, hogy a beszerzés meg tudjon felelni a stratégiai elvárásoknak. Kolchin és Giunipero (1993) amerikai vállalatvezetők körében végzett felmérésének eredményei szerint a beszerzésben szükséges tudás három elemből áll:

1. A vállalattal kapcsolatos ismeretek (át kell tudni látni a vállalati működés egészét)
2. Kapcsolatteremtő és kommunikációs képesség (interpersonal skills)
3. Technikai jellegű ismeretek

Egy az Egyesült Királyságban elvégzett vizsgálat eredményei szerint ezek mellett a képességek mellett nagy szerep jut az információ és a változások kezelésével illetve az emberi erőforrások menedzselésével kapcsolatos tudásnak is. (Stannack, Vörösmarty, 1998)

Ugyanakkor a kutatási eredmények felhívják a figyelmet arra, hogy a szakmai ismereteknek a megléte előfeltétele annak, hogy a beszerzés stratégiai szerepe kialakulhasson egy vállalatnál. (Smeltzer, 1997)

#### ***3.2.4. Információtechnika és a beszerzés***

Az információtechnika fejlődése az üzleti élet szinte egyetlen területét sem hagyta érintetlenül, így a beszerzést sem. Ennek eredményeképpen gyors fejlődés ment végbe mind a vállalaton belüli folyamatokat támogató, mind a vállalatok közötti kapcsolatokat előmozdító rendszerek területén. Napjainkban az Internet alkalmazások hihetetlen ütemű terjedése jelzi a fejlődés egyértelmű irányát. Ebben az alfejezetben - a hazai gyakorlat sajátosságaiból kiindulva, amely még csak lassan kezd alkalmazkodni az "e-business trend követelményeihez" - elsősorban a hagyományosnak tekinthető megoldásokra fordítok figyelmet.

A vállalati számítógépes rendszerek fejlődését az integrált vállalatirányítási rendszerek kialakulása és elterjedése jellemezte. Ezek nagy előnye, hogy közös adatbázisok felhasználása révén megkönnyítik a vállalaton belüli funkcionális területek közötti kommunikációt. Ugyanakkor ezek a rendszerek általában on-line adatokkal dolgoznak, így széles körben lehetővé teszik az aktuális információkhoz való hozzáférést.

A beszerzési rendszer termelő cégeknél általában az MRP vagy ERP rendszerekhez kapcsolódik, s az anyagszükséglet információkhoz ebből a forrásból jut hozzá. (Prasad, Tata, 2000) Ezeknek a vállalati tervezési rendszereknek az ellátási lánc szintű összekapcsolódása elősegítheti a láncok hatékonyabb működését. (Dawe et al. 1997)

Az információtechnika vállalatközi kapcsolatban való felhasználása egyre szélesebb körben terjed. Az elektronikus kereskedelem előnyei a következőkben foglalhatóak össze (Bungart, Pinnington, 1996 illetve McIvor et al 2000 alapján):



- 
- Gyorsaság: a számítógép-számítógép közötti adatcsere az adatok gyors áramlását biztosítja. Az átfutási idők jelentősen rövidülnek.
  - Az adminisztrációs és működési költségek csökkenése. A beszerzésben dolgozók munkaidejük lényegesen kevesebb részét töltik adminisztrációval illetve csökken a papír, telefon, stb. költség is. A költségek csökkenése a termelési és az üzleti folyamatban is jelentkezik: rövidíthető az átfutási idő. Ez azt jelentheti, hogy például a raktárkészlet jelentősen csökkenthető, ezáltal javul a lekötött tőke megtérülése.
  - Pontosság: az adatokat nem gépelik újra, nincs duplikáció, ami a hibák számának jelentős csökkenését és megbízhatóbb működést eredményez.

Az elektronikus kereskedelem egyik lehetséges formája az EDI. Az EDI az ENSZ Európai Gazdasági Bizottsága által kidolgozott kereskedelemkönnyítő eljárások közül a szabványos papírintes kereskedelmi levelezés nemzetközileg elfogadott megnevezése.

A fentiekben felvázolt előnyöknek a megvalósulása az EDI rendszerek használata során több tényezőtől is függ. Így például attól, hogy

- a vevő mennyire tapasztalt az EDI rendszer beszerzésben való felhasználásában,
- mennyire hajlandó a vevő és a szállító bizalmas információkat megosztani egymással,
- az EDI rendszer csatlakozása a számítógépes rendszer többi eleméhez. (Walton, Maruchek, 1997)

Az *Internet* és a *e-business* napjaink gazdasági szakirodalmának talán egyik legtöbbet emlegetett fogalmaivá váltak, az Interneten keresztüli kereskedelem mértéke óriási mértékben növekszik. Internet alapú megoldások lényegében képesek hasonló feladatokat betölteni, mint az EDI rendszerek. Az elérhetőségük költségeiben azonban különbség van. (Larson, Kulchintsky 2000) Ugyanakkor az Internet alapú kapcsolattartásban rejlő lehetőségek ennél lényegesen nagyobbak.

(Grönroos et al 2000, Walsh és Koumpis 1998) Várhatóan éppen ezért a hagyományos EDI rendszerek helyett az Internetes megoldások válnak egyre elterjedtebbé.

### ***3.2.5. Egy átfogó modell szükségessége a beszerzésben***

Áttekintve a beszerzés információs kapcsolatait taglaló szakirodalmat megállapítható, hogy számos kutatási eredmény született ezen a területen, ugyanakkor több megválaszolatlan kérdést is találunk. A beszerzés és az információs rendszer kapcsán leírtak problémáit a következőkben lehet összefoglalni.

- Az ellátási láncokkal foglalkozó irodalom modell jellegű, bár számos fontos összefüggésre felhívja a figyelmet, a gyakorlatba átültethető megoldásokat nem kapunk a segítségével.
- A beszerzési döntésekkel kapcsolatban megfogalmazottak is mutatják, hogy kevés az információ szempontjait is figyelembe vevő rendező modell, az egyes alternatívákat azonban részletesen taglalja a szakirodalom.
- A technika által nyújtott lehetőségeket vizsgálva többen is megállapították (de Boer 1998, van Skelenborg 1996), hogy a rendszerek főként a taktikai jellegű feladatok elvégzését nem pedig a tevékenységek stratégiai szemléletű irányítását támogatják. További probléma, hogy ezek a rendszerek főként a strukturált információk átadására, a kapcsolatok automatizálására fókuszálnak, a csoportmunkát illetve a piaci lehetőségek kiaknázását nem támogatják (Brenner, Hamm 1996). de Boer (1998) szerint ennek az az oka, hogy hiányoznak azok az átfogó jellegű modellek, amelyekre építve ki lehetne építeni az információs rendszereket. Ilyen modellek nélkül homályban marad az, hogy pontosan milyen információra és milyen formában van szükség, melyek a kitűzött célok, hogyan kapcsolódnak ehhez az egyes alternatívák.

Mint láthattuk, a beszerzés megváltozott szerepe kapcsán az információ folyamatosan a figyelem középpontjában van, a szerzők nagy többsége mint a rendszer alapvető elemét említi. Ugyanakkor nem született átfogó modell annak nyomon követésére, hogy a beszerzés milyen információkat kezel illetve továbbít. A beszerzés szerepének megváltozása kapcsán már utaltunk arra, hogy a szakirodalom egyre inkább a folyamatokra, semmint az egyes funkciók önmagában hatékony kezelésére helyezi a hangsúlyt. Ennek a megvalósításához az információs kapcsolatok áttekintése, feltérképezése hasznos alapot jelenthet. Erre teszek kísérletet a tanulmány következő fejezetében.

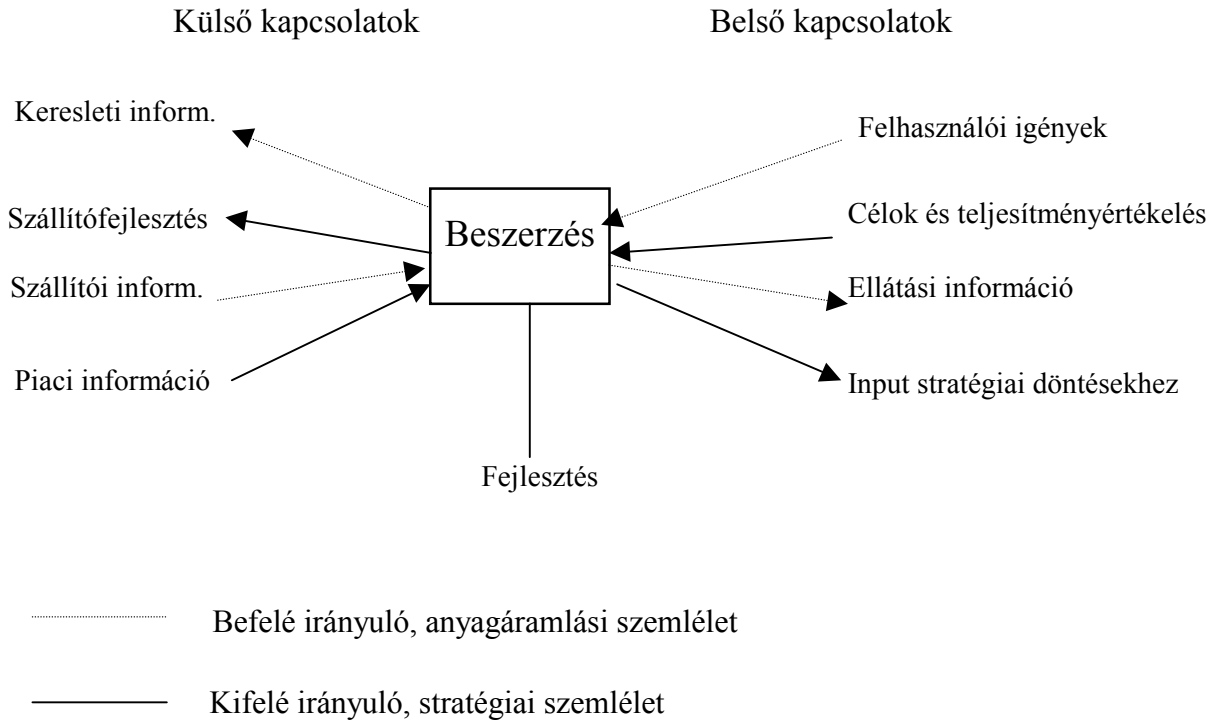
### ***3.3. A beszerzés információs modellje***

A szakirodalom komoly kritikájaként fogalmazható meg tehát, hogy hiányzik egy a beszerzés kapcsolatait átfogóan kezelő modell. Egy ilyen, a beszerzés információs kapcsolatait bemutató modell felvázolásakor a következőket szempontként kell figyelembe venni.

- A beszerzés kapcsolatrendszere meglehetősen bonyolult. A modellnek alkalmasnak kell lennie arra, hogy az összes információforrást és célpontot megjelenítse valamilyen formában.
- A beszerzés szerepe a vállalatoknál eltérő, éppen ezért fontos, hogy az ebből fakadó különbségek nyomon követhetők legyenek.
- A közvetített információ eltérő jellegű. Számos közülük jól strukturálható formátumú, míg másokra ez nem jellemző. Ezeket egyaránt be kell tudni illeszteni a rendszerbe.
- A modellnek alkalmasnak kell lennie a vállalati döntési/menedzsment módszerek elemzésére is.

Ezen szempontok és a szakirodalomban megfogalmazottak szerint a beszerzés beszállítóival és belső partnereivel való információs kapcsolatai a következő ábrával szemléltethetők.

## 1. Ábra A beszerzés információs modellje



A modell azt a közeget, amelyben a beszerzés "működik" lényegében két részre bontja. A belső kapcsolatokat a vállalat más részeivel folytatott kommunikáció jelenti, míg a külső kapcsolatokat a beszállítói piacok résztvevőivel zajló interakciók adják.

A nyilak iránya az információ áramlásának irányára utal. A mellettük jelölt megnevezések a domináns információkhoz kötődnek.

A szaggatott vonallal jelölt nyilak az **anyagáramlási folyamatokhoz kötődő operatív információkhoz** kapcsolódnak. Ezek az információk általában strukturált formát öltenek. Jól szervezett továbbításuk rendszerint már az elsősorban befelé orientált, anyaggazdálkodási szemléletben is megoldott. Befelé orientált szemlélet alatt azt értem, hogy a vállalat a hatékonyságjavulást elsősorban belső erőforrásokból igyekszik biztosítani. Az anyaggazdálkodási jelző arra utal, hogy

elsősorban közvetlenül az anyagáramláshoz kapcsolódó információáramlási folyamatokról van szó. (Az egyéb beszállítókra illetve a közvetlen ellátáson kívüli szempontokra kevesebb figyelem irányul.)

A folytonos vonallal jelölt nyilak az *ellátási lánc szempontú, stratégiai szemléletű* irányításban előtérbe kerülő információkat takarják. A kifelé orientáltság azt jelenti, hogy a vállalat külső forrásokat is számba vesz akkor, amikor hatékonyságának növelési lehetőségeit elemzi illetve amikor keresi annak lehetőségét, hogy minél jobb teljesítményt tudjon nyújtani saját vevőinek. Stratégiai szemlélet alatt azt értem, hogy a vállalat a beszerzésre, mint stratégiai fontosságú funkcióra tekint. Ezek az információk egyaránt lehetnek jól és rosszul strukturáltak. A fejlett irányítási rendszerek alkalmazása nagy szerepet játszhat abban, hogy ezek az információk strukturált formát öltsenek és nagymértékben bekerüljenek a formális információs rendszer keretei közé is.<sup>9</sup>

A következő alfejezetekben ezen információs kapcsolatok (adott és kapott információk) tartalmát tekintjük át.

Itt szeretném felhívni a figyelmet arra, hogy ez a modell sem kezeli teljes egészében a beszerzés által kapott és nyújtott információkat:

- A modell a külső kapcsolatokban a beszállítói kapcsolatokra koncentrál, természetesen ezen kívül a beszerzésnek más fontos partnerei is vannak pl. az állam, aki meghatározza a jogszabályi környezetet. Ezekkel a kapcsolatokkal a modell a későbbi, ráépülő elemzések fókuszálása miatt nem foglalkozik.
- A modell nem foglalkozik a közvetetten nyújtott információkkal. Így például azzal, hogy a beszerzők felkészültsége, szaktudása vagy éppen a rossz fizetési fegyelem milyen képet sugall egy vállalat működéséről.

---

<sup>9</sup>Például egy szállító "jó" teljesítménye önmagában nem tekinthető strukturált információnak. Megfelelő beszállítóértékelési rendszerrel azonban átalakítható ilyenné.

---

A felvázolandó modell azonban ezen megkötések ellenére azért bírhat elméleti és gyakorlati jelentőséggel, mivel egy egyszerű eszközt jelent arra, hogy segítségével áttekinthessük a bonyolult kapcsolatokat. Ez a modell alkalmas lehet arra is, hogy egyfajta elméleti keretet jelentsen a kutatási projekt vizsgálatai számára. Ugyanakkor a gyakorlat szempontjából kiindulási alapul szolgálhat például a formális - információtechnika által támogatott - információs rendszer kialakításához.

### ***3.3.1. Külső információs kapcsolatok***

Külső információs kapcsolatokon, mint azt már az előbbieken említettük a beszerzésnek a vállalaton kívüli szereplőkkel (elsősorban a szállítókkal) való kapcsolatát értjük. Ezeknek a kapcsolatoknak a tartalmát a következő négy csoportban foglalhatjuk össze.

#### ***Keresleti információ***

Itt jelennek meg a klasszikus beszerzési feladat során kiadott információk, így az ajánlatkérés, a megrendelés információi. Ide tartozhatnak azok az információk is, amikor egy vállalat például egy hosszú távú keretszerződés értelmében a szállítóit tájékoztatja azon terveiről, hogy egy adott időszakban (például egy éven belül) várhatóan milyen mennyiséget, milyen ütemezésben kíván beszerezni egy adott termékből.

#### ***Szállítófejlesztés***

A beszerzéstől a külső partnerek felé adott információk második csoportjának lényege, hogy a vállalat környezetét folyamatosan figyelve, arra törekszik, hogy annak teljesítményét minél jobban a saját elképzelései és érdekei szerint tudja

formálni.<sup>10</sup> Ezek a teljesítmények aztán beépülve a vállalat saját teljesítményébe jelentős mértékben hozzájárulhatnak ahhoz, hogy a vállalat jobban szerepelhessen a vevői, illetőleg a tulajdonosai szemében.

Itt tehát olyan információ átadásáról van szó, mint a szállítótól elvárt követelmények, az arra vonatkozó információ, hogy a szállító hogyan tehetné működését hatékonyabbá.

### ***Szállítói információ***

A beszerzés külvilágtól szerzett információinak első csoportja a szállítói információk. A beszerzés klasszikus adatbázisai között említettük meg a szállítói adatbázist. Olyan elemek jelennek itt meg, mint a szállító megnevezése, címe, kapcsolattartó személy neve, termékek ára, fizetési feltételek stb. Ezeken túlmenően itt jelennek meg a beszállító tevékenységére vonatkozó, általában valamilyen beszállítói értékelési rendszer által szolgáltatott adatok. Például, hogy hány beszállítás történt, milyen volt a hibás termékek aránya, stb.

### ***Piaci információk***

A külső forrásból szerzett információk második csoportját azon információk jelentik, amelyek segítségével a beszerzés aktívan nyomon követheti a beszállítói piacok eseményeit. Ily módon információkat szerezhethet várható árváltozásokról, folyamatban levő új innovációkról, a versenytársak lépéseiről, stb. Ezek az információk az egyes beszállítókra vonatkozó, a hagyományos teljesítményértékelési rendszereknél mélyebb elemzést nyújtó információkat jelentenek. (Például egy beszállító tevékenységének, az ahhoz kapcsolódó költségeknek a részletes elemzése.) Ilyen információ lehet az is, amikor vállalatok

---

<sup>10</sup> A szállító fejlesztés kérdéséről bővebben lásd: Hines, Peter (1994), Krause, Ellram (1997), Handfield, et al. (2000), Watts, Hahn. (1993), Krause (1997), Hartley, Jones.(1997), Chakraborty, Philip (1996)

beszállítóik véleményét kéri saját vállalatuk beszerzési tevékenységéről, vagy a beszerzésben dolgozók teljesítményéről.

Az előző információ-csoporthoz képest egy lényeges különbség, hogy ezek az információk nem ismert eseményeket leíró adatok rögzítése révén keletkeznek, hanem egy tudatos információgyűjtő tevékenység eredményei.

### ***3.3.2. Belső információs kapcsolatok***

Belső információs kapcsolatokat vizsgálva lényegében azokkal az információkkal foglalkozunk, amelyeket a beszerzés a vállalat más részlegeinek továbbít illetve tőlük kap. A vállalat más részei alatt érthető a vállalat vezetése valamint annak funkcionális vagy szervezeti egységei.

#### ***Felhasználói igények és működéshez szükséges információk***

A belső kapcsolatok legkézenfekvőbb formáit azok az információk jelentik, amelyeket a vállalat különböző területei juttatnak a beszerzésnek arra vonatkozóan, hogy milyen felhasználási igényeik jelentkeztek. Hosszabb távra jelentenek információt a vállalati tervek, így például az aggregát termelési terv, az anyagszükséglet tervezés vagy a vállalat pénzügyi tervei. Ezek az információk jelentik a kereskedelmi információk alapját.

Ezekon kívül a beszerzés kaphat olyan információt, amely a működéséhez szükséges. Ilyenek például számviteli ismeretek, vagy a vámmal kapcsolatos tudnivalók.

#### ***Stratégiai célok és a beszerzés teljesítményének értékelése***

A vállalaton belülről származó információk egy fontos eleme a vállalati stratégiai célkitűzések. Ezek a céloknak kell, hogy meghatározzák a beszerzés működését is. Ehhez kapcsolódva a beszerzés számára fontos inputot jelenthetnek például a termékfejlesztési tervek vagy a minőségfejlesztési programok. A



teljesítményértékelési rendszer<sup>11</sup> ahhoz nyújthat segítséget, hogy a beszerzés képet kapjon arról, hogy a kitűzött célokat milyen mértékben sikerült megvalósítania valamint hogy belső "vevői" mennyire vannak megelégedve tevékenységével.

### ***Ellátási információ***

A belső kapcsolatokban az információ talán legáltalánosabb formája a visszacsatolás a vállalaton belüli igénylőnek arról, hogy a kért termék (vagy szolgáltatás) milyen körülmények között illetve milyen feltételekkel (például szállítási határidő, tétel nagyság) szerezhető be, esetleg milyen alternatívák közül lehet választani.

### ***Vállalati stratégiai döntésekhez input***

A beszerzés számos vállalati stratégiai döntéshez szolgáltat információt. Ilyen lehet például tevékenységek kihelyezéséről szóló döntések, termék vagy folyamatinnováció, stb.<sup>12</sup>

### ***3.3.3. Rendszer fejlesztése***

Alapvető tennivaló, hogy javítsuk a beszerzés tevékenységének a hatékonyságát, fejlesszük a beszerzők ismereteit. Az ehhez szükséges információ származhat a vállalaton belülről és kívülről egyaránt. Ennek eszközei lehetnek például a szakképzési programok, szakmai rendezvényeken való részvétel, benchmarking tevékenység.<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> A beszerzés teljesítményének értékeléséről bővebben lásd Faes (1998), Young, Varble (1997), Koppelman (1998), Wisner, Stanley (1999), Vörösmarty, Wimmer (1999), Wimmer (2000)

<sup>12</sup> Beszállítók termékfejlesztésben játszott szerepéről bővebben lásd például Holmen, Preben (1998), Mendez, Pearson (1994). Make or buy döntésekről például Lonsdale, Cox (1998) olvashatunk

<sup>13</sup> Természetesen ez -a modellben ábrázolttal szemben- nem feltétlenül jelent egyirányú információ áramlást, de a másik irány a kutatás szempontjából nem kulcsfontosságú.

## **II. rész: A kutatás**

## 4. A kutatás bemutatása

Az eddigiekben áttekintettük a kutatás szempontjából fontos szakirodalom megállapításait illetve a kapcsolódó kutatási tapasztalatokat. Ebben a fejezetben a kutatás kérdéseinek, valamint a kutatás lebonyolítása során alkalmazott módszereknek, elemzési eszközöknek a bemutatására kerül sor szót ejtve néhány kutatás-elméleti megfontolásról.

### *4. 1. A kutatás célja és a kutatás kérdései*

A kutatás az előzőekben áttekintett nemzetközi és hazai szakirodalom tapasztalataira alapozva vizsgálja a magyar vállalatok beszerzési gyakorlatát, annak információs kapcsolódásait helyezve a középpontba. Ennek során három kérdéskör elemzését tűzi ki célul:

- 1. Milyen szerepet tölt be a beszerzés a hazai vállalatok gyakorlatában?  
Melyek azok a mechanizmusok és tényezők, amelyek gátolják, illetve elősegítik a stratégiai szerep elfogadását?**
- 2. Hogyan működik, mi jellemzi a hazai vállalatok külső és belső kapcsolatrendszerét?**
- 3. Mennyiben és milyen módon tesz eleget a beszerzés a szakirodalomban megfogalmazott közvetítői szerephez tartozó információtovábbítási feladatoknak? Milyen eszközöket használnak fel a modellben leírtak megvalósításához?**

Az első két kérdéskör a hazai vállalatok jelenlegi beszerzési gyakorlatának elemzését tűzi ki célul, tehát egyfajta helyzetértékelés elkészítésére kerít sort. Ennek keretében az első kérdéskör azt kívánja megvizsgálni, hogy a beszerzés milyen szerepet tölt be a hazai vállalatok működésében, és milyen tényezők vannak hatással erre a helyzetre. A második kérdéskör ezek után azzal foglalkozik, hogy elemezze azt a kapcsolatrendszert, amelyben a beszerzés egyfajta közvetítői szerepet tölt be.

Miután megvizsgáltam a beszerzés jelenlegi gyakorlatát, a kutatás harmadik fő területe a szakirodalom alapján felvázolt elméleti modellt helyezi a középpontba. Elsősorban annak stratégiai kérdéseit illetve informatikai támogatását vizsgálja.

A beszerzés témaköréhez kapcsolódó korábbi kutatási programok során szerzett tapasztalataim alapján a kutatás proposícióit ehhez a három kérdéskörhöz kapcsolódva fogalmaztam meg. Az egyes kérdéskörök tárgyalásánál először mindig egy átfogó, értékelő jellegű állítást írtam le, melyet az utána következő proposíciók részletesen vizsgálnak.

#### ***4.1.1. A hazai vállalatok beszerzési gyakorlata***

Az első kérdéskör a hazai vállalatok beszerzési gyakorlatának megismerését tűzi ki célul. Mint azt a hazai összefoglalóból láthattuk, a beszerzés szerepének a rendszerváltást követő átalakulását már számos tanulmány igyekezett feltárni. Ezek lényegében azt a közös következtetést fogalmazták meg, hogy a beszerzési folyamatban a piaci követelmények érvényesülnek. Ennek tükrében annak a vizsgálata elsődleges, hogy a külföldi szakirodalomban leírt változások mennyire jellemzik a hazai vállalatokat, illetve azok egyes csoportjait.

Konkrétan a beszerzés vállalaton belüli megítélését, a beszerzés stratégiai céljait, valamint a beszerzés megítélését befolyásoló tényezőket tervezem vizsgálni.

#### ***A beszerzés megítélése***

**P 1-1 A hazai vállalatok a beszerzést nem tekintik fontos (stratégiai) funkciónak.**

#### ***A beszerzés elé kitűzött célok***

**P 1-2 A vállalatok értékteremtő folyamataikban a költség és a minőség szempontjait helyezik előtérbe. Ez az elvárás jelenik meg a beszerzéssel szemben is.**

**P 1-3 A beszerzés megítélésénél azok a vállalatok, amelyek a beszerzést fontosnak vagy stratégiaiának tartják, más célokat jelölnek meg mint azok, amelyek szerint a beszerzés nem játszik fontos szerepet a vállalati működésben.**

**P 1-4 Kapcsolat van közöttük, hogy a beszerzésnek milyen szerepet tulajdonítanak és a beszerzők képzsét mennyire tartják fontosnak.**

*A beszerzés szerepét befolyásoló tényezők*

**P 1-5 A beszerzés szerepének megítélését befolyásolja az, hogy a vállalat melyik iparágban tevékenykedik, illetve milyen a tulajdonosi köre.**

#### ***4.1.2. A beszerzés külső és belső kapcsolatrendszer***

A kutatás második kérdésköre a beszerzés kapcsolatrendszerének elemzését helyezi a középpontba. Vizsgáljuk a beszerzési piac sajátosságait, a vevő-szállító kapcsolatokat, a beszerzés vállalaton belüli kapcsolatrendszerét.

**P 2-1 A beszerzés külső és belső kapcsolatrendszerében az operatív, anyagellátási szempontok dominálnak.**

*Beszerzés belső kapcsolatrendszer*

**P 2-2 A beszerzést stratégiailag fontos tényezőként elismerő vállalatok általában logisztikai folyamataiknak is nagy szerepet tulajdonítanak.**

**P 2-3 A beszerzés és a nem logisztikai funkciók (pl. K+F, környezetvédelem) közötti kapcsolat gyenge, a beszállítókat nem vonják be ezekbe a tevékenységekbe.**

*A beszerzés külső kapcsolatrendszer*

**P 2-4 A beszállítói piacok teljesítménye javul, a beszállítók számára fontos a vevőkiszolgálás minőségének javítása.**

**P 2-5 A beszállító kiválasztás szempontjai között elsősorban a rövid távú, operatív célok dominálnak.**

**P 2-6 Hosszú távú szerződések aránya jelentős. Ezek kialakításában is az operatív szempontok játszanak fontos szerepet.**

#### ***4.1.3. A beszerzés információs kapcsolatai***

A kutatás harmadik kérdésköre az irodalmi összefoglalóban felvázolt modell alapján közelíti a hazai vállalatok gyakorlatát. Itt elemezni fogom azokat az eszközöket és módszereket, amelyeket a vállalatok az információ kezelésére alkalmaznak. Az irodalom összefoglalóban már utaltam arra, hogy az operatív információk kezelése a vállalati gyakorlatban már régóta megoldott, így elsősorban a stratégiai információkra fogok koncentrálni.

#### ***Eszközök és módszerek az információ kezelésére***

**P 3-1 A beszerzés információs kapcsolatait felvázolhatjuk az előzőekben bemutatott modell segítségével.**

**P 3-2 Különbség van az operatív és a stratégiai szemlélet között a módszertanban valamint a beszerzők képzésére fordított figyelem szempontjából.**

**P 3-3 A célok eléréséhez alkalmazott eszközrendszer általában fejletlen és a hazai vállalatok esetében mind a külső, mind a belső információáramlás gyenge.**

**P 3-4 A stratégiai információkat tudatosan felhasználó vállalatok innovatív eszközöket és módszertant alkalmaznak.**

#### ***A beszerzés információs technikai háttere***

**P 3-5 A vállalati információs rendszerek fontosságát a vállalatok felismerték és támogatására kiépítették számítógépes rendszerüket.**

**P 3-6 Az információtechnika igazából csak az operatív feladatok elvégzését támogatja. A beszerzés belső információs rendszere “anyagigénylés” szemléletű.**

**P 3-7 Az Internet alkalmazása a beszerzési gyakorlatban meglehetősen korlátozott, bár a vállalati vezetők számára munkahelyükön elérhető.**

Ennek a kérdéskörnek a fő célja tehát a szakirodalom alapján megfogalmazott és az előző fejezetben bemutatott modell kategóriáinak elemzése. Ennél a kérdéskörnél voltak a legnehezebben megadhatóak az előzetes állítások. A szakirodalomra, mint azt az irodalom összefoglalóból láthattuk, illetve a korábbi (hazai vagy nemzetközi) vizsgálatok eredményeire nemigen támaszkodhatunk. A kutatási módszertan szempontjából Ramsey (1999) hívja fel a figyelmet arra, hogy a társadalomtudományokban, így a beszerzésre vonatkozó kutatásokban is, az eredmények relevanciája szempontjából fontos lenne több olyan elemzési módszertan használata, amely kevésbé torzítja az eredményeket. Rámutat arra is, hogy új, még járatlan területre érve, már maga a hipotézisalkotás is információsűrítést eredményezhet<sup>14</sup>. Ebben a gondolatmenetben a leírt célok vizsgálatára a fenti állításokat elégségesnek tartom azzal, hogy ezek részletes további elemzése egy későbbi kutatás részét képezheti.

#### **4.2. A kutatás módszertana**

A kutatás módszerei kapcsán ebben az alfejezetben fogom áttekinteni azokat az eszközöket, amelyekkel az előbbiekben felvázolt kutatási kérdéseket vizsgálom, valamint ejtenék néhány szót a mintáról és annak kiválasztásáról.

---

<sup>14</sup> Ramsey (1999) kifejti, hogy etnometodológiai közelítésben a világot úgy lehet a legjobban megismerni, hogy közvetlenül ragadjuk meg a jelenséget, azaz kiindulásként nem alkalmazunk olyan módszereket, amelyek az információ torzulását vagy szűrését jelenthetik.

#### ***4.2.1. Az adatelemzés módszerei és néhány kutatáselméleti megfontolás***

A kutatás során elsősorban kvantitatív módszereket használok, kvalitatív technikákat az elemzések kiegészítésére alkalmazok.

*Kvantitatív módszerekkel* két, kérdőíves felmérés eredményeként létrejött adatbázis statisztikai eszközökkel való vizsgálatát végeztem el. (Az egyik felmérés saját kérdőívvel történt, a másik a Versenyképesség kutatás keretében elkészített kérdőíves felmérés adatbázisára épül.) Egyszerűbb statisztikai módszerek mellett a sokváltozós elemzési módszerek (elsősorban faktoranalízis) alkalmazásával néhány lényeges összefüggés, illetve oksági kapcsolat tűnt kimutathatónak<sup>15</sup>. Ezekkel az eszközökkel a kutatási kérdéshez tartozó proposíciók elemzése jól elvégezhető volt.

A *kvalitatív elemzés* eszközei közül többet is használok, ezek súlya azonban lényegesen kisebb, mint az előbb említett kvalitatív módszereké. A kutatás ezen része egy szakemberek részvételével tartott workshop eredményein, tartalomelemzésen és meglévő statisztikák adatainak vizsgálatán alapul. Ezek az eszközök azért fontosak a kutatás lebonyolítása során, mert mint azt a megelőzőekben láthattuk a szakirodalom meglehetősen kevés támpontot ad a választott témakör vizsgálatához (különösen igaz ez a hazai gyakorlatra vonatkozóan). Így az említett eszközök jelentős szerepet kapnak abban, hogy a kérdőívet összeállítsam illetve szempontokat nyerjek a felmérések eredményeinek vizsgálatához.

A kvalitatív módszertan a kvantitatívhoz képest (Bryman 1996) kevésbé strukturált eljárásai miatt nagyobb rugalmasságot biztosít, célja, hogy közvetlenül a megfigyelési egység "szemével" legyünk képesek vizsgálni a folyamatokat. A kvalitatív és a kvantitatív elemzési módszer egymás kiegészítésére szolgál.

---

<sup>15</sup> A sokváltozós statisztikai elemzések rendkívül hasznos eszközt jelentenek adatbázisok elemzésére. A vizsgálat során ezeket azonban csak korlátozott számban tudtam használni. Ennek oka az volt, hogy bár nagy mennyiségű ilyen típusú elemzést elvégeztem, a válaszok közötti gyenge kapcsolatok miatt csak ritkán kaptam említésre méltó eredményeket..



Ugyanakkor együttes alkalmazásuk nagy figyelmet kívánt a kutatás tervezése, lefolytatása és a kapott eredmények értékelése során.

A kutatás kérdéseit tehát meglehetősen komplex módszertan segítségével elemzem. Ennek oka, hogy a vizsgálat többféle célt tűz ki maga elé, leíró, feltáró és magyarázó elemek (Babbie, 1996) egyaránt jelen vannak benne. A három kérdéskör vizsgálata során célom a hazai vállalatok gyakorlatának leírása, keresem a jelenlegi helyzet és az elméleti részben leírtak közti különbségek létrejöttének okait. Ugyanakkor a kutatás fontos pontját képezi az egyes jelenségek közötti összefüggések feltárása, magyarázata. Arra is keresem a választ, hogy milyen előremutató gyakorlat, módszertan alkalmazható a probléma (beszerzés információs kapcsolatai) kezelésére. A tervezett módszertan sokrétűsége tehát a célok összetettsége miatt elengedhetetlen.

#### ***4.2.2. A kutatás lebonyolítása***

Mint azt az előző pontban láthattuk a kutatás során több kutatási eszközt is használtam. Ebben az alfejezetben ezekről egyenként szeretnék szót ejteni, bemutatva a lebonyolításukat és a minták jellemzőit. A kutatás empirikus bázisát a következők képezik.

1. "Versenyben a világgal" kutatási program kérdőíves adatbázisának elemzése
2. Saját kérdőíves felmérés
3. Workshop
4. Tartalom elemzés és meglévő statisztikák vizsgálata

Ezek részletes bemutatása következik most.

#### ***"Versenyben a világgal" kutatási program kérdőíves adatbázisa***

A "Versenyben a világgal - A magyar gazdaság nemzetközi versenyképességének mikrogazdasági tényezői" kutatási program keretében elvégzett kérdőíves felmérés

adatai képezik a vállalati gyakorlat feltérképezésének egyik fontos elemét.<sup>16</sup> A BKÁE-n működő, Chikán Attila által elindított Versenyképesség Kutatóközpont eddig két, a hazai vállalati körre kiterjedő adatfelvételt végzett. A kérdőív minden esetben négy részből állt: a felső vezetés, a pénzügyi-, a kereskedelmi és a termelési vezetők töltötték ki egy-egy saját szakterületükhöz kapcsolódó kérdőívet. Mindkét adatbázis elemzéséből számos tanulmány született. Előzetes tapasztalataim alapján az adatbázis jó alapot jelent a vállalati működés illetve a vállalatok beszerzési gyakorlatának elemzéséhez.

Az első lekérdezésben (1996-ban történt) 325 vállalat vezetői töltötték ki a kérdőíveket. A végleges minta méret szerinti szerkezete ekkor a nagyobb vállalatok irányába tolódott el (eszközérték, dolgozói létszám, árbevétel arányában egyaránt). Az adatbázis sajnos az iparági reprezentativitás követelményének sem felel meg teljes mértékben (az adatszolgáltatók dominánsan feldolgozó-ipari vállalatok). A területi reprezentativitás azonban jónak mondható. (Chikán et al. 1996) Az 1999-ben megismételt adatfelvétel során 319 vállalat töltött ki kérdőívet. A minta az első felméréshez képest a kisebb cégek irányába tolódott el mind a foglalkoztatottak száma, mind az értékesítési árbevétel nagysága szerint. Míg az 1996-os mintavétel területi szempontból reprezentatívnak mondható, az 1999-es válaszadók főleg a vidéki cégek közül kerültek ki. (Sajnos azon belül is főleg a fejletlenebb területek a felül reprezentáltak) A tulajdonosi szerkezetet tekintve belföldi magán tulajdonban levő cégek teszik ki a minta 50 százalékát (a korábbi felmérésnél ez az arány 43 százalék volt), ami a külföldi tulajdon viszonylagos alul reprezentáltságát jelenti. (Czakó et. al.1999)

A 99-es minta tehát statisztikai értelemben nem reprezentatív, a főbb tendenciák nyomon követéséhez, a vállalati gyakorlat belső összefüggéseinek elemzéséhez azonban hasznos információforrássul szolgál. A két minta közötti időbeni összehasonlítás is csak korlátozott mértékben lehetséges. Éppen ezért a

---

<sup>16</sup> A továbbiakban a kutatási programra Versenyképesség kutatás néven fogok utalni.

disszertációmban az elemzés során elsősorban a 99-es (tehát a frissebb adatokra) fogok támaszkodni.

Az adatbázis előnye az elemzés szempontjából, hogy egy-egy vállalatról számos vonatkozásban állnak rendelkezésre adatok, így sok fontos összefüggés válik elemezhetővé. A versenyképesség-kutatás adatbázisából azonban csak bizonyos óvatossággal lehet következtetéseket levonni kutatásom témakörében. Kutatásoknál szokásos gyakorlat, hogy a megfigyelési egységek és az elemzési egységek eltérőek, de a megfigyelési egységek viselkedéséből következtetések vonhatóak le az elemzési egységek viselkedésére. A beszerzésre vonatkozó kérdéseket megválaszoló személy funkcionális hovatartozása azonban teljesen bizonytalan. (Kérdések mind a négy kérdőívben találhatók, de nem biztos, hogy a beszerzési gyakorlatra, beszállítói piacokra vonatkozó kérdésekre a beszerzési vezető felelt.) Éppen ezen adatbázisból elsősorban a tényekre vonatkozó kérdéseket használtam fel, illetve az egyes funkciók megítélése közötti különbséget elemzem.

A felmérés kérdőívéből felhasznált kérdések a függelékben találhatóak.

### ***Kérdőíves felmérés<sup>17</sup>***

A kutatás során a kutatási kérdések elemzésére szükségesnek láttam egy újabb, saját kérdőíven alapuló felmérés elkészítését is. A Versenyképesség kutatásból származó adatok elemzése mellett egy újabb kérdőíves felmérés elvégzését és adatainak elemzését több szempont is fontossá tette:

- A Versenyképesség kutatás kérdőíve alapvetően nem ennek a kutatásnak a keretében készült. (Így tulajdonképpen másodlagos adatelemzésnek is tekinthető lenne.) Bár az adatbázis nagyon sokrétű és széleskörű információ hordozója, mégis szükségesnek tűnt néhány olyan további szempont vizsgálata, amelyet a Versenyképesség kutatás kérdőíve nem tartalmazott.

---

<sup>17</sup> A felmérés lebonyolításához rengeteg segítséget kaptam az MLBKT-től. Így a továbbiakban erre a felmérésre, mint MLBKT felmérésre hivatkozom.

- A Versenyképesség kérdőívet, mint azt már említettük, négy szakterület vezetője töltötte ki, akik közül általában egyik sem foglalkozik közvetlenül beszerzési feladatok ellátásával. Az újabb kérdőíves felmérés viszont beszerzési vezetőket kérdezett meg, így véleményükről, tapasztalataikról közvetlenül tőlük szerezhettem információt.
- Az információ technika fejlődése illetve annak alkalmazásának terjedése rendkívül rohamos ütemben ment/megy végbe. Az új felméréssel egy olyan információ halmazhoz is juthatunk, amely minden valószínűséggel azért mutat majd eltérő eredményeket, mert a Versenyképesség felmérése óta eltelt idő alatt - várakozásaim szerint - jelentős változások történtek. (Ilyen pl. az e-mail rendszerek használata, szoftveres támogatottság.)
- Az újabb felmérés lehetőséget nyújtott számomra arra is, hogy a Versenyképesség kutatás adataiból leszűrhető következtetéseket egy másik mintán tesztelhessem és elemezhessem.

Ezek miatt az okok miatt végeztem el az újabb kérdőíves felmérést, amelynek az elkészítésének a menete a következő volt.

*1. A kérdőív összeállítása.* A kérdőív elkészítése során két szempontot tartottam szem előtt. A kérdőív tartalmát jelentősen befolyásolták a fent említett indítékok, így a benne foglalt kérdéseket ezek figyelembevételével igyekeztem megfogalmazni. Egy másik oldalról viszont fontosnak tűnt az, hogy a kérdőív terjedelme ne legyen túlságosan hosszú. Ez a szempont a kérdőív gyors kitölthetősége miatt tűnt lényeges kérdésnek illetve a válaszadási arányt szerettem volna ezzel is növelni.

Az általam elkészített kérdőívet két vállalati szakember véleményezte. Billingné Árvai Anikó (Triolex Bt.) illetve Werle Zoltán (MATÁV Rt.) segítségével még néhány további kérdéssel egészült ki az anyag. Ezt követően a lekérdezés előtt próbaként három kérdőívet személyesen töltöttem ki. Ennek segítségével ki lehetett szűrni néhány pontatlan vagy félreérthető megfogalmazást.

A kérdőív kérdéseit a későbbi számítógépes feldolgozás és elemzés érdekében előre bekódoltam. Az elkészült adatbázisba azonban néhány a kérdőívben nem szereplő információ is bekerült. (Pl. tagja-e szakmai szervezetnek a kitöltő, a kitöltő vállalatának a neve.) A kérdőív a függelékekben található.

*2. Minta kiválasztása.* A kérdőívezés során a hazai vállalatok beszerzési vezetőinek a véleményére voltam kíváncsi. A mintába 25 főnél több alkalmazottal rendelkező cégek kerülhettek be. A lekérdezést nagyban elősegítette, hogy a kérdőíveket a „Beszerzési menedzser index”<sup>18</sup> adatbázisára juttattuk el. Ez egy 200 fős lista, amely hazánkban működő termelő tevékenységet folytató vállalatok beszerzési vezetőinek adatait tartalmazza. A Beszerzési menedzser index elkészítéséhez használt vállalati minta úgy lett összeállítva, hogy az iparágra, vállalati körre illetve tulajdonosi körre nézve reprezentatívnak tekinthető legyen. A kapott válaszok mellé (kiegészítendő az index tartalma miatti feldolgozó ipari irányultságot), a teljes reprezentativitás javítása érdekében, szolgáltató vállalatokat is bevontunk a megkérdezésbe.

*3. A minta lekérdezése.* A minta lekérdezésére 2001. áprilisában és júliusában került sor. A felmérés adatainak az összegyűjtése önkitöltős kérdőívekkel történt, melyet postán küldtünk ki, a válaszokat pedig faxon és postán kaptuk vissza. A hiányos kérdőíveket kitöltőit igyekeztünk telefonon újra megkeresni és kértük, hogy egészítsék ki válaszaikat.

Az így lebonyolított felmérés során összesen 83 vállalati szakember válaszait gyűjtöttük össze, ezeket az adatokat elemezhettem. A eredmények között azonban túlsúlyosak a feldolgozóipari vállalatoktól származó válaszok, csak úgy mint a versenyképesség kutatásnál. A feldolgozó ipar aránya 69,2 százalék a mintában. (A feldolgozó ipar a Versenyképesség mintánál is túlsúlyban volt 72,2 százalékkal.) A válaszok reprezentativitása a vállalatméret (alkalmazottak és árbevétel) valamint a

---

<sup>18</sup> A Beszerzési menedzser index havonta megjelenő konjunktúra jelző felmérés, melyet az IFPM által nyújtott know-how alapján az MLBKT a Módusz Piackutató Rt. által készített.

területi megoszlás szerint jónak tekinthető. A tulajdonos szerinti megoszlás a következőképpen alakult: a résztvevő vállalatok 43,9 százaléka magyar, százaléka 40,24 külföldi, míg 15,85 százaléka vegyes tulajdonban van.

Az adatokat Excel illetve SPSS szoftverek segítségével dolgoztuk fel illetve ezek segítségével elemeztem őket.

### ***Workshop***

A kvalitatív eszközök közül a workshop jelentette a legnagyobb segítséget. Lebonyolítására a kérdőíves felmérést megelőzően került sor. Így számos ötletet kaphattam annak összeállításához. Segítségével először mutathattam be szakembereknek a beszerzésben felhasználásra kerülő információkra vonatkozó modelletemet.

A workshop résztvevői hazai vállalatvezetők voltak. A jelenlévő kilenc fő különböző területekhez tartozó hazai vállalat beszerzési vagy logisztikai szakembere. Az ő véleményük tapasztalataik képezik itt az információbázist, amelyek eredménye beépült a kérdőív anyagába illetve a két kérdőív elemzési szempontrendszerébe.

A workshop menete a következő volt. Egy rövid bevezető után arra kértem a résztvevőket, hogy definiálják, hogy a vállalatuknál mit jelent a beszerzés. Majd arra kértem őket, hogy írjanak fel egy-egy lapra három olyan információt, amelyet a beszerzés kap vagy továbbít. Ezt követően a lapokon szereplő információkat közösen felolvastuk és értelmeztük. Ekkor lehetőség nyílt arra, hogy az esetlegesen kimaradt információkat pótolni lehessen. Ezt követően elemeztük az általuk kialakított modell és az irodalom összefoglalóban szereplő modell hasonlóságait különbségeit valamint az eltérések okait.

### ***Tartalom elemzés és meglévő statisztikák vizsgálata***

A tartalomelemzés és meglévő statisztikák vizsgálata lényegében már meglévő dokumentumok, adatbázisok vizsgálatát jelenti. Ez a módszer abban tér el

---

jelentősen a másodlagos adatelemzésektől, hogy nem kutatási célú anyagok elemzését végezzük el a segítségével. Az elemzés adatbázisának egyik forrása ebben a kutatásban a hazai szakmai szervezetek voltak. (Tagok, programjaik résztvevői, rendezvényeik témája, kiadványaik, stb.) Az ebből a forrásból merített információ ugyancsak a kérdőív elkészítéséhez, a két felmérés adatbázisának elemzéséhez valamint a kapott eredmények értékeléséhez nyújtott hasznos szempontokat.

A kutatás eredményeinek bemutatása során az egyes alfejezetek címében jelzem majd, hogy éppen melyik adatbázist (Verksenyképesség kutatás, MLBKT) elemzem, vagy a workshop eredményeiről számolok be. A tartalom elemzéssel kapott eredményeket viszont magyarázó értékelő jelleggel szöveg közben fogom majd megjelölni.

### **III. rész Az empirikus elemzés eredményei**



## 5. Beszerzés a hazai vállalatok gyakorlatában

Ebben a fejezetben azt a témát járom körül, hogy milyen szerepet tölt be a beszerzés a hazai vállalatok működésében illetve, hogy milyen tényezők befolyásolják a beszerzés fontosságának, vállalati működésben játszott szerepének megítélését. A kérdéskör jelentőségét a témánk (beszerzés információs folyamatai) szempontjából több tényező is kiemeli:

- az elemzések segítségével beleláthatunk a hazai vállalati gyakorlat általános jellemzőibe,
- azonosíthatjuk a beszerzést fontosnak illetve stratégiai tényezőnek tartó vállalati csoportokat illetve azokat a motiváló tényezőket, amelyek a vállalatokat (és vezetőiket) arra készítetik, hogy a beszerzésre nagyobb figyelmet összpontosítsanak.

Ezek az elemzések azon túlmenőleg, hogy áttekintést adnak a hazai gyakorlat megismeréséhez, hasznosak lesznek a kutatás szűkebben vett témájának az előzőekben felvázolt modell segítségével való elemzéséhez is.

Éppen ezért a következőkben

- elemzem azokat a tényezőket, amelyek a beszerzés vállalati gyakorlaton belüli megítélését befolyásolják,
- vizsgálom továbbá azokat a célokat, amelyeket a beszerzési terület elé kitűznek a vállalatok.

Az elemzések során először a Versenyképesség kutatás adatbázisára támaszkodtam, majd az MLBKT felmérés eredményeit vizsgáltam.

---

### ***5.1. Versenyképesség kutatás***

A Versenyképesség kutatás adatbázisának alapján először a beszerzés fontosságának megítélését, majd a beszerzés hatékonyságát meghatározó tényezőket elemzem.

#### ***5.1.1. Fontos-e a beszerzés?***

A Versenyképesség kutatás kérdőíve négy részből állt: a felsővezető, a pénzügyi-, a kereskedelmi és a termelési vezetők töltöttek ki egy-egy saját szakterületükhöz kapcsolódó kérdőívet. Mind a négy kérdőívhez kapcsolódott egy olyan kérdéssorozat, amely azonos kérdéseket tett fel a négy válaszadónak. Ezek között a kérdések között szerepelt az M1H jelű kérdés, amely azt kérte a vállalatvezetőktől, hogy jelöljék meg egy 1-5 skálán (1 csekély jelentőség, 5 meghatározó tényező), hogy a vállalatnál a beszerzésnek milyen tényleges súlya van az összvállalati működés sikere szempontjából. A következő táblázat azt mutatja, hogy a beszerzés és a többi kérdőívben szereplő vállalati terület milyen értékeket kapott az egyes vezetőktől.

5.1. tábla A vállalati funkciók fontossága

	Felsővezető		Termelés		Keresked.		Pénzügy	
	átlag	szórás	átlag	szórás	átlag	szórás	átlag	szórás
Felső vezetés	4,75	0,57	4,66	0,61	4,72	0,55	4,77	0,52
Kereskedelem	4,04	1,05	3,88	1,03	3,97	1,04	4,03	1,02
Controlling	3,31	1,09	3,18	1,06	3,18	1,07	3,28	1,10
Termelés	4,26	0,94	4,24	0,71	4,28	0,95	4,24	1,02
Értékesítés	4,33	0,91	4,18	1,01	4,26	0,94	4,41	0,85
<b>Beszerezés</b>	<b>3,62</b>	<b>0,98</b>	<b>3,66</b>	<b>1,01</b>	<b>3,72</b>	<b>1,02</b>	<b>3,82</b>	<b>1,05</b>
Logisztika	3,05	1,11	2,98	1,09	3,09	1,12	3,07	1,15
Készletgazd.	3,33	1,08	3,42	1,06	3,42	1,16	3,40	1,10
Költséggazd.	4,18	0,88	4,18	0,83	4,14	0,89	4,21	0,86
Emberi erőforrás menedzsment	3,60	1,03	3,51	1,00	3,59	1,02	3,70	1,08
Számvitel	3,46	0,91	3,43	0,94	3,41	1,02	3,78	0,91
Pénzügy	3,91	0,91	3,70	0,93	3,77	0,99	4,09	0,83
Minőségbiztosítás	3,87	0,97	3,87	1,10	3,89	1,07	3,93	1,10
Információmen.	3,20	1,10	3,15	1,07	3,25	1,15	3,37	1,16

Ezeket az adatokat áttekintve csak annyit állapíthatunk meg, hogy a beszerzés szerepét általában nem túl magas értékekkel (3,62 és 3,82 közötti értékek) jelölték a vállalatvezetők. Az egyes vezetői véleményekre végzett F próba eredménye is az egyezőségre utal. A funkciók között a logisztika, készletgazdálkodás és a számvitel kapott alacsonyabb értékeket. Jelentősek viszont a válaszok szórásai. (Ez alól szinte csak a felső vezetés szerepének megítélése kivétel.) A jelentős szórásérték viszont "elemzési szempontból" kedvező, hiszen ez a vélemények különbözőségét jelenti.

### ***5.1.2. Beszerzés szerepét befolyásoló tényezők***

A továbbiakban azokat az okokat keressük, amelyek az előbb jelzett véleménybeli különbözőségnek (a vélemények nagy szórásának) az okai lehetnek. Négy tényező szerepét fogom megvizsgálni a beszerzés megítélésének alakulásában:

- elsőként a tulajdonos szerinti megoszlást,
- másodikként az iparági hovatartozást, majd
- az értékesítési irányt (külföld, belföld), és végül a
- vállalati méret hatását elemzem.

### ***A vállalat tulajdonosának hatása a beszerzés szerepének megítélésére***

A beszerzés megítélését befolyásoló tényezők közül elsőként a tulajdonos hatását vizsgáltam tehát. A statisztikák elkészítésénél három csoportot különböztettem meg a vállalat többségi tulajdonosa szerint:

- állami tulajdonban levő vállalat,
- külföldi tulajdonban levő vállalat,
- belföldi magántulajdonban levő vállalat.

A kapott eredmények a következők voltak.

**5.2. tábla A beszerzés fontosságának megítélése tulajdonosi bontásban**

	<b>Pénzügyi vezető</b>	<b>Termelési vezető</b>	<b>Kereskedelmi vezető</b>	<b>Felsővezető</b>
<b>Minta átlag<sup>19</sup></b>	<b>3,82</b>	<b>3,66</b>	<b>3,72</b>	<b>3,62</b>
Szórás	1,06	1,01	1,01	0,97
<b>Állami vállalatok</b>	<b>3,61</b>	<b>3,48</b>	<b>3,45</b>	<b>3,35</b>
Szórás	1,13	1,10	1,05	0,81
<b>Külföldi vállalatok</b>	<b>3,73</b>	<b>3,74</b>	<b>3,96</b>	<b>3,65</b>
Szórás	1,11	0,88	0,88	0,99
<b>Belföldi magán vállalatok</b>	<b>4,03</b>	<b>3,78</b>	<b>3,79</b>	<b>3,68</b>
Szórás	0,97	1,02	1,02	1,03
F próba: Állami és külföldi	1,03	1,58**	1,42	0,67**
F próba: Állami és belföldi magán	1,37	1,16	1,05	0,61*
Fpróba: Külföldi és belföldi magán	1,11	0,75	0,76	1,04

\*\* 10 százalékos szinten szignifikáns

\* 5 százalékos szinten szignifikáns

A tábla eredményei azt mutatják, hogy a kapott válaszok között felfedezhetőek különbségek, azonban azt el kell hogy ismerjük, hogy ezek a különbségek nem túlságosan jelentősek. Az állami vállalatok vezetői a kapott válaszok szerint kevésbé tartják a beszerzést fontos vállalati területnek, mint a döntően magántulajdonban levő vállalatok. A különbség a belföldi magán vállalatok válaszaival összevetve a legnagyobb. Az F-próba eredményei is hasonlóak.

#### ***A vállalat iparági hovatartozásának hatása a beszerzés szerepének megítélésére***

A minta reprezentativitásáról szólva már említettem, hogy az sajnos nem felel meg a reprezentativitás követelményeinek: a feldolgozó ipar került benne túlsúlyba. Mivel

---

<sup>19</sup> A minta átlag a 319 vállalatra vonatkozik. Nem minden vállalatot lehetett azonban (pl. a hiányzó adatok miatt) egyértelműen besorolni. Ezért a táblázatokban szereplő mintaátlagok különböznek a csoportok súlyozott átlagaitól.

a részminták mérete nem engedi meg az iparági vizsgálatot, így a feldolgozó ipar és a minta többi elemének különbségeit vizsgáltam. Ez az elemzés abból a szempontból lehet érdekes, hogy a beszerzés termelésellátásban betöltött szerepe miatt a szakirodalom jelentős része a feldolgozó iparhoz, vagy annak valamely ágazatához (pl. autógyártás, elektronika) kapcsolódik. Joggal adódik tehát a feltételezés, hogy a feldolgozóiparban a beszerzés a fontos működési területek közé sorolható. A kapott eredményeket a 5.3 táblázat tartalmazza

**5.3. tábla Beszerzés fontosságának megítélése iparági hovatartozás szerint**

	<b>Pénzügyi vezető</b>	<b>Termelési vezető</b>	<b>Kereskedelmi vezető</b>	<b>Felsővezető</b>
<b>Minta átlag</b>	<b>3,82</b>	<b>3,66</b>	<b>3,72</b>	<b>3,62</b>
Szórás	1,05	1,02	1,02	0,99
<b>Feldolgozó ipar</b>	<b>3,89</b>	<b>3,73</b>	<b>3,72</b>	<b>3,69</b>
Szórás	1,07	1,06	1,05	1,02
<b>Nem feldolgozó ipar</b>	<b>3,67</b>	<b>3,52</b>	<b>3,72</b>	<b>3,46</b>
Szórás	1,02	0,90	0,98	0,88
F-próba	1,04	1,18	1,07	1,16

A táblázatban bemutatott számokat tanulmányozva sajnos nem sok érdekes tapasztalattal lehetünk gazdagabbak. Csak azt az egyetlen következtetést vonhatjuk le a kapott válaszok alapján, hogy a beszerzés megítélése önmagában nem függ attól, hogy egy adott cég a feldolgozóiparhoz tartozik-e vagy sem.

***A vállalat értékesítési piacainak hatása a beszerzés szerepének megítélésére***

Egy további lehetséges szempontként vetődött fel, hogy a vállalatok értékesítési piacait vegyük figyelembe. Bár számos iparágban a hazai piacokon is meglehetősen kemény verseny folyik, azt feltételezhetjük, hogy általában a külföldi piacokra történő értékesítés jelenti az igazi kihívást. Éppen ezért az ott értékesíteni kívánó

vállalatok nagy hangsúlyt fektetnek a hatékonyságuk növelésére és így talán felismerik a beszerzésben rejlő lehetőségeket.

Ennek a szempontnak a vizsgálatokor két csoportra bontottam a vállalatokat: a döntően (értékesítés több mint ötven százaléka) külföldre illetve a döntő mértékben belföldre értékesítő cégekre.<sup>20</sup> A beszerzés megítéléséről így kapott eredményeket az 5.4. táblázat tartalmazza.

**5.4. tábla A beszerzés fontosságának a megítélése értékesítési irány szerint**

	<b>Pénzügyi vezető</b>	<b>Termelési vezető</b>	<b>Kereskedelmi vezető</b>	<b>Felsővezető</b>
<b>Minta átlag</b>	<b>3,82</b>	<b>3,66</b>	<b>3,72</b>	<b>3,62</b>
<b>Belföldre értékesítő cégek</b>	<b>3,88</b>	<b>3,64</b>	<b>3,71</b>	<b>3,61</b>
Szórás	0,94	1,00	0,96	0,96
<b>Külföldre értékesítő cégek</b>	<b>3,81</b>	<b>3,78</b>	<b>3,78</b>	<b>3,69</b>
Szórás	1,22	1,07	1,11	1,09
F-próba	0,77	0,94	0,87	0,88

Sajnos ez a lehetséges magyarázó szempont sem váltotta be a hozzá fűzött reményeket, a kapott értékek -csakúgy, mint az előzőekben- nem utalnak szignifikáns eltérésre.

#### ***A vállalat méretének hatása a beszerzés szerepének megítélésére***

Negyedik elemzési szempontként a vállalati méret hatásának vizsgálatába fogtam bele. A vállalatok méretét sok oldalról meg lehet ragadni, többek között szokták mérni az eszközértékkel vagy az éves nettó árbevétel volumenével. Ehhez az elemzéshez a vállalatok alkalmazotti létszámát vettem figyelembe. Választásom

<sup>20</sup> Elvileg lehetett volna egy köztes csoportot is létrehozni, de a mintában szereplő vállalatok döntő többsége egyértelműen besorolható volt valamelyik kategóriába.

azért esett erre a szempontra, mert úgy véltem, hogy az alkalmazotti létszám növekedése hatással van a vállalati szervezetre is. A kis cégeknél nincs elkülönült beszerzési funkció, a beszerzési feladatokat sok minden más mellett egy ügyintéző illetve a cég vezetője végzi. Ezzel szemben a nagyobbaknál várhatóan van beszerzéssel foglalkozó szervezeti egység, amelytől így joggal várható el a szakszerű működés. Ezért a vállalat alkalmazottainak a száma véleményem szerint olyan szempont lehet, amely a beszerzés jelentőségének megítélését befolyásolhatja egyes vállalati vezetők szemében.

A vállalatokat három csoportba osztottam: a kettőszáz főnél kevesebbet foglalkoztató cégeket neveztem el kisvállalatoknak, a kettőszáz és az ezer fő közötti alkalmazottal rendelkezőket közepes vállalatoknak, az ezer főnél többet alkalmazókat pedig nagyvállalatnak soroltam be.

#### 5.5. A beszerzés megítélése vállalati méret szerinti bontásban

	Pénzügyi vezető	Termelési vezető	Kereskedelmi vezető	Felsővezető
<b>Mintaátlag</b>	<b>3,82</b>	<b>3,66</b>	<b>3,72</b>	<b>3,62</b>
Szórás	1,06	1,02	1,02	0,99
<b>Kis vállalatok</b>	<b>3,84</b>	<b>3,69</b>	<b>3,69</b>	<b>3,62</b>
Szórás	1,05	1,03	1,01	1,06
<b>Közepes vállalatok</b>	<b>3,83</b>	<b>3,64</b>	<b>3,74</b>	<b>3,61</b>
Szórás	1,04	0,98	1,02	0,86
<b>Nagy vállalatok</b>	<b>3,73</b>	<b>3,56</b>	<b>3,78</b>	<b>3,52</b>
Szórás	1,23	1,11	1,09	0,90
F-próba: Kis és közepes cégek	1,02	1,11	0,97	1,52*
F-próba: Kis és nagy cégek	0,89	0,86	0,87	1,39
Közepes és nagy vállalatok	0,65	0,78	0,89	0,91

\* szignifikáns 5 százalékos szinten



Az eredmények közül az átlagok újfent nem mutatnak nagy különbséget. Ugyanakkor az F-próba a kis illetve a közepes vállalatok vezetőinek véleményét tekintve statisztikailag szignifikánsnak nevezhető különbséget jelez. Azaz bár a részminták átlagában azonosan ítélik meg a helyzetet, a kis vállalatok (tehát az a vállalati csoport, ahol nincs elkülönült beszerzési funkció) vezetőinek vélekedése nagyobb mértékben különbözik egymástól, mint a közepes szervezeteké.

A vizsgált négy elemzési szempont tehát nem sok magyarázatot adott arra, hogy mi befolyásolja a beszerzés szerepének megítélését. Egy-egy szempontot megismerhettem, de átfogó választ egyelőre nem kaptam.

### ***5.1.3. A beszerzést fontosnak tartó vállalatok sajátosságai***

Az igazi magyarázatot akkor leltem meg, amikor fordítva tettem fel a kérdést: mi a közös azokban a vállalatokban, amelyek fontosnak tartják a beszerzést. Ehhez azonban először is mérhető formában meg kellett határoznom azon vállalatok körét, amelyek a beszerzés szerepét nagyra értékelik vállalatuk működésében. Ehhez az eddig vizsgált M1H jelű kérdésen kívül két másik kérdésre adott válaszokat is figyelembe vettem. A V59G kérdés a beszerzés felelős vezetőjének szervezeten belüli hovatartozását vizsgálja. A V1H kérdés pedig arra kérdez rá, hogy a vállalat mennyire tartja a szállítóit fontos erőforrásnak. A két kérdés bevonására azért volt szükség, hogy további bizonyítékokat nyerjünk arra vonatkozóan, hogy a beszerzés valóban fontos az adott vállalat életében. Így a beszerzés szerepét fontosnak ítéelő vállalatnak neveztük azokat a cégeket, amelyeknél:

- mind a négy vezető legalább négyessel jelölte meg a beszerzés fontosságát (azaz egyetértés van vállalati szinten a beszerzés szerepében),
- a beszerzés felelős vezetője osztályvezető, vagy annál magasabb vállalati pozíciót tölt be (tehát a beszerzés kellően magas szinten képviselteti magát a vállalati hierarchiában),

- a beszállítók jelentőségét egytől ötig skálán legalább négyesnek értékelték (azaz fontosnak tartják őket a vállalat működése szempontjából).

Így a 319-es mintából egy 65 tagú csoportot sikerült leválogatnom. Ennek a csoportnak a közös jellemzőinek a megismerése céljából végeztem el néhány további elemzést.

**5.6. tábla A beszerzést fontosnak ítélok megoszlása**

	Beszerzés fontos	Beszerzés nem fontos	Különbség
<b>Tulajdonos</b>			
Állami	18%	30%	-12%
Külföldi	21%	24%	-3%
Belföldi magán	61%	46%	25%
<b>Iparág</b>			
Feldolgozó ipar	83 %	72 %	11%
Egyéb szektor	17 %	28 %	-11%
<b>Értékesítési irány</b>			
Külföldre értékesít	35 %	32 %	3 %
Belföldre értékesít	65 %	68 %	-3 %
<b>Vállalat méret</b>			
Átlagos foglalkoztatott	663	780	- 117
Kis vállalat	60 %	62 %	- 2
Közepes vállalat	25 %	29 %	-4
Nagy vállalat	15 %	9 %	6

Az eredmények most már sokkal érdekesebben alakultak, a négy csoportosítási szempont közül három esetében találunk elemezhető különbséget.

A *tulajdonosi kört* tekintve láthatjuk, hogy a beszerzés szerepét fontosnak ítélok cégek között lényegesen nagyobb a belföldi magántulajdonban lévő vállalatok

---

aránya, mint a másik csoportban. Ugyanakkor az állami tulajdonban levő cégek aránya éppen fordított képet mutat.

Az **iparági bontást** tekintve beigazolódott az előbbi várakozásunk: a beszerzés vállalati működésben játszott szerepét fontosnak ítéelő vállalatok között nagyobb a feldolgozóipari vállalatok aránya, mint a beszerzésnek nem nagy jelentőséget tulajdonító csoportban.

A **vállalati méret** szerinti megoszlás első pillanatra kissé ellentmondó eredményeket mutat. A beszerzést fontosnak tartó vállalatok által átlagosan foglalkoztatott létszám 117 fővel kevesebb a beszerzést kevésbé fontosnak tartó cégekhez képest. Ugyanakkor a nagyvállalatok aránya nagyobb ugyanebben a vállalatcsoportban, mint a másokban. Ez úgy lehetséges, hogy az igazán nagy vállalatok (tízezer fő feletti alkalmazotti létszám) a beszerzést nem kiemelt területként kezelő cégek közé tartoznak. Azaz a közepesen nagy (ezer fő körüli illetve néhány ezer alkalmazott körül foglalkoztató) vállalatok aránya mutat igazából eltérést a válaszok alapján.

Továbbra sem mutat azonban különbséget az értékesítési piacok szerinti bontás. Ennek oka valószínűleg abban keresendő, hogy a logisztika lenne az a funkció, amely az értékesítési oldallal a kapcsolatot megteremthetné. Ugyanakkor, mint azt az 1.1 táblázatból láthattuk ennek a funkciónak az elismertsége nem volt túl jelentős a mintában szereplő válaszadók között.

A külső környezet befolyásoló hatására azonban található bizonyíték. A vezetői kérdőívekben fellelhető V1 illetve V3 kérdés a külső környezeti tényezők hatását illetve a vállalati működés néhány aspektusát értékeli. Ennek eredményei láthatóak a 5.7 illetve a 5.8 táblázatban.

**5.7. tábla Vállalati működést meghatározó tényezők**

	<b>Minta átlag</b>	<b>Beszermzés fontos átlag</b>	<b>Beszermzés nem fontos átlag</b>	<b>Átlagok különb- sége</b>
Működésünket elsősorban a külső piaci verseny határozza meg	2,95	3,25	2,90	0,34
Működésünket elsősorban a belső piaci verseny határozza meg	3,38	3,70	3,25	0,46
Működésünket elsősorban a beszerzési lehetőségek határozzák meg	2,10	2,77	1,93	<b>0,84</b>
Működésünket elsősorban a pénzügyi források határozzák meg	3,19	3,65	3,05	<b>0,60</b>

A vállalati működést meghatározó tényezők közül tehát a beszerzési lehetőségek és a pénzügyi források szerepe jelentős.

**5.8. tábla A vállalati működést befolyásoló külső tényezők**

	<b>Minta átlag</b>	<b>Beszermzés fontos átlag</b>	<b>Beszermzés nem fontos átlag</b>	<b>Átlagok különb- sége</b>
<b>A múltban</b>				
Külföldi értékesítési piaci környezet	2,62	2,84	2,56	0,28
Belföldi értékesítési piaci környezet	3,52	3,56	3,50	0,06
Tőke és pénzpiaci változások	2,92	3,45	2,79	<b>0,66</b>
Külföldi szállítók	2,04	2,31	1,99	0,31
Belföldi szállítók	2,69	3,10	2,55	<b>0,55</b>
Műszaki technikai fejlődés	2,78	2,85	2,72	0,14
Jogi szabályozás	3,09	2,98	3,11	-0,12

	Minta átlag	Beszerezés fontos átlag	Beszerezés nem fontos átlag	Átlagok különbsége
<b>A jelenben</b>				
Külföldi értékesítési piaci környezet	2,92	3,02	2,91	0,11
Belföldi értékesítési piaci környezet	3,68	3,77	3,62	0,15
Tőke és pénzügyi változások	3,05	3,59	2,88	<b>0,71</b>
Külföldi szállítók	2,07	2,26	2,02	0,24
Belföldi szállítók	2,59	3,03	2,45	<b>0,58</b>
Műszaki technikai fejlődés	2,98	3,08	2,91	0,17
Jogi szabályozás	3,16	2,98	3,18	-0,20

A V1 és a V3 kérdésre adott válaszok teljesen egybevágnak. A beszerzés fontosságát eltérően megítélő két vállalatcsoport ugyanis kettő tekintetben is konzekvens eltérést mutat:

- a) A működésben a pénzügyi kérdések szerepét lényegesen magasabb értékkel jelölték meg a beszerzés szerepét fontosnak tartó vállalatok. (A pénzügyi lehetőségek a működés jelentősebb akadályát képezik, ugyanakkor a tőke és pénzügyi környezet változása is nagyobb problémát jelent, mint a másik csoport esetében.)
- b) A beszerzési lehetőségek működésben játszott szerepe nagyobb a beszerzést fontosabbnak jelölő vállalatvezetők válaszai szerint. Ugyanakkor a külső környezet változásai között is nagyobb bizonytalanságot rejtegető tényezők egyike a beszállítói kör.

A többi környezeti változás esetén nem alakult ki lényeges különbség. Érdekes rámutatni azonban arra, hogy a külső változásokat rendre magasabb értékkel (átlagban) jelölték meg a beszerzés szerepét fontosnak ítéző vállalatok.

#### 5.1.4. A beszerzés hatékonyságát meghatározó tényezők

A beszerzés fontossága mellett a beszerzés szerepének általános megítélésében egy fontos elemzési szempont, hogy mi az, amit ettől a funkciótól elvárnak. A kérdőív T28-as kérdése ezt vizsgálja: azt kellett a válaszadóknak 1-5 skálán megjelölniük, hogy milyen a felsorolt tényezők fontossága a beszerzés hatékonysága szempontjából. (1-jelentéktelen, 5 nagyon fontos) Az 5.9 tábla a kapott válaszokat tartalmazza abban a sorrendben, ahogyan a minta egészénél az átlagok alakultak.

**5.9. tábla A beszerzés hatékonyságát meghatározó szempontok**

	Minta átlag	Beszerzés fontos átlag	Beszerzés nem fontos átlag	Minta szórás	F próba	Átlagok különb- sége
a/ Költségcsökkentés	4,13	4,40	4,06	0,75	0,86	0,34
b/ Minőség növelés	4,03	4,14	3,99	0,82	0,88	0,15
c/ Megfelelő beszállító megtalálása	3,90	4,05	3,86	0,82	0,96	0,19
d/ Hosszú távú kapcsolat a beszállítóval	3,78	3,90	3,75	0,82	0,97	0,15
f/ Szállítók minősítése	3,52	3,81	3,45	1,04	1,20	0,37
g/ Szállítókkal a kapcsolat menedzsm.	3,17	3,47	3,09	0,96	1,02	0,37
k/ Cégen belüli koordináció fejlesztése	3,03	3,14	3,03	1,11	1,08	0,11
l/ Környezetvédelem	3,01	3,23	2,96	1,13	1,22	0,27
i/ A beszerzés inform. hátterének fejlesztése	2,90	3,14	2,82	1,02	1,08	0,31
e/ A beszállítók számának csökkentése	2,88	3,05	2,81	1,21	1,10	0,24
j/ A beszerzési módszertanának fejl.	2,69	2,88	2,64	1,12	1,13	0,24
h/ A beszerzési szakemberek képzése	2,39	2,76	2,32	1,11	1,09	0,44

---

A táblázatból kiolvasható, hogy a fontossági sorrendben a költség szempontok kerültek az első helyre. Ezzel szemben a módszertani kérdések némiképpen háttérbe szorultak.

Fontos azonban, hogy a beszerzést fontosnak tartó illetve annak szerepét kevésbé lényegesnek vélő csoport válaszai között alig van eltérés, az F-próba sem mutat a csoportok szórása közötti lényeges különbséget. Érdekes viszont, hogy a legnagyobb eltérés a szakemberek képzésének megítélésében jelentkezett. A beszerzést fontosnak tartó csoport némiképpen magasabb értékkel jelölte meg ezt a szempontot. Valamivel magasabb értéket kaptak a szállítók menedzsmentjével kapcsolatos szempontok is.

Az egyes tényezők közötti korrelációs kapcsolatot vizsgálva laza lineáris kapcsolat fedezhető fel. Szorosabb kapcsolat a szakemberek képzése, az információs kapcsolat fejlesztése illetve a módszertan fejlesztése között található. Ez biztató jelként értékelhető a kutatás központi kérdéskörét illetően.

A T28-as kérdésben felsorolt 12 tényezőre végzett faktorelemzés is érdekes összefüggést adott. A számítások eredményeként 3 faktor adódott, amelyek együttesen 61,4 százalékot magyaráznak. A rotáció elvégzése után a három független faktor a következőképpen alakult.

**5.10. tábla A beszerzés hatékonyságának faktorai**

	<b>1. faktor</b>	<b>2. faktor</b>	<b>3. faktor</b>
a/ Költségcsökkentés	0,07	0,11	<b>0,77</b>
b/ Minőségnyövelés	0,27	0,04	<b>0,77</b>
c/ Megfelelő beszállító megtalálása	0,06	0,49	<b>0,66</b>
d/ Hosszú távú kapcsolat a beszállítókkal	0,12	<b>0,63</b>	0,41
e/ A beszállítók számának csökkentése	0,13	<b>0,79</b>	0,07
f/ A szállítók minősítése	0,36	<b>0,65</b>	0,21
g/ Szállítókkal a kapcsolat menedzsmentje	0,44	<b>0,59</b>	0,03
h/ A beszerzési szakemberek képzése	<b>0,74</b>	0,31	0,04
i/ A beszerzés információs háttérének fejl.	<b>0,80</b>	0,15	0,11
j/ A beszerzés módszertanának fejlesztése	<b>0,79</b>	0,19	0,25
k/ Cégen belüli koordináció fejlesztése	<b>0,76</b>	0,11	0,11
l/ Környezetvédelem	<b>0,62</b>	0,14	0,18

Az első faktorba a hagyományos operatív jellegű célok tartoznak. A második faktor már egy kifelé orientált szemléletet tükröz: a szállítókkal való kapcsolat menedzselése áll a középpontban. A harmadik csoportba azon szempontok kerültek, amelyek a beszerzés tudatos menedzsmentjének módszertanát jelentik. Ezen utóbbi szempontok alapvetők a beszerzés stratégiai menedzsmentjében.

Ezen faktorok megléte biztató alapot jelent arra, hogy létezik egy olyan csoport, amelyről feltételezhető a beszerzés tudatos irányítása és amelynek gyakorlata a stratégiai szemlélet irányába mutat.

## **5.2. Az MLBKT kérdőív**

A Versenyképesség kutatás tapasztalatai alapján láthattuk, hogy a beszerzés fontos szerepe és stratégiai szerepe nem ugyanazt jelenti. Éppen ezért az MLBKT felmérés segítségével azt próbáltam meg vizsgálni, hogy melyek azok a vállalatok, amelyek a beszerzés szerepét stratégiaiainak ítélik meg illetve, hogy ezeknél a cégeknél mit tartanak a hatékonyság szempontjából fontos kritériumnak.



### 5.2.1. Stratégiai beszerzés

A beszerzést stratégiai tényezőként kezelő vállalatokat két szempont alapján válogattam ki. A kérdőív rákérdez a válaszadó véleményére arról, hogy a beszerzés operatív vagy stratégiai szerepet tölt be, ez adja az egyik szempontot. (1-5 skálán kellett megjelölniük a vállalatvezetőknek: 1, ha operatív, 5, ha stratégiai szerepet tölt be a beszerzés.) A stratégiai beszerzési csoportba azokat válogattam le, akik az ötöst értéket jelölték be. Ezt a csoportot egészítettem ki azokkal, akik a beszerzés szerepét négyessel jelölték meg, de a beszerzés vezetője magas szinten van a szervezeti hierarchiában. (Tehát a szervezeti hierarchiában betöltött hely adta a másodlagos szempontot.) Az így kialakult csoport tagjainak jellemzőit vizsgáltam a továbbiakban a beszerzés fontosságánál is használt kritériumok (tulajdonos, iparág, méret)<sup>21</sup> szerint.

#### *A vállalat tulajdonosának hatása a beszerzés stratégiai szerepére*

A vállalatok tulajdonosát vizsgálva lényeges különbséget találhatunk a két csoport között. Ezeket az eredményeket mutatja a következő tábla.

**5.11. tábla A tulajdonos szerinti megoszlás**

	Beszerzés operatív	Beszerzés stratégiai	Különbség
Belföldi	49,13%	33,33%	-15,8%
Külföldi	29,82%	62,50%	32,68%
Vegyes	21,05%	4,17%	-16,89%

Látható, hogy a beszerzésnek stratégiai szerepet adó vállalatok többsége külföldi tulajdonban van. A komplementer csoport vállalatainál pedig inkább a hazai tulajdonúak vannak többségben. Az eredmények tehát különböznek attól, amit a

<sup>21</sup> Az értékesítési irányt nem vizsgáltam, mivel az a Versenyképesség kutatás esetében teljesen érdektelen szempontnak viszonyult.

Versenyképesség kutatás elemzésénél tapasztalhattunk, hiszen ott a belföldi vállalatok jelezték nagyobb súllyal a beszerzés fontosságát.

*A vállalat iparágának hatása a beszerzés stratégiai szerepére*

Az iparág hatásának vizsgálatát -csakúgy, mint az előzőekben a Versenyképesség kutatás eredményeinek elemzésénél- a feldolgozó ipar és az egyéb szektorok különbségének elemzésével végeztem el.

**5.12. tábla Az iparág szerinti megoszlás**

	<b>Beszerzés operatív</b>	<b>Beszerzés stratégiai</b>	<b>Különbség</b>
Feldolgozó ipar	30,19 %	30,77 %	0,58%
Egyéb szektor	69,81 %	69,23 %	-0,58%

A vizsgált csoportosítás szerint nem található különbség a beszerzést stratégiai és operatív vállalatok között. Itt tehát ismét eltérés van a beszerzés fontosságán illetve a stratégiai szerepen alapuló csoportosítás között. (Ott a feldolgozóipar súlya jelentősebb volt a beszerzést fontosnak tartó vállalatok körében.)

*A vállalat méretének hatása a beszerzés stratégiai szerepére*

A harmadik osztályozási szempontunk a vállalati mérethez kötődött. Ezt vizsgálja a következő táblázat.

**5.13. tábla A vállalati méret szerinti megoszlás**

	<b>Beszerezés operatív</b>	<b>Beszerezés stratégiai</b>	<b>Különbség</b>
Átlagosan foglalkoztatottak száma (fő)	408	1118	610
Beszerezésben dolgozók száma (fő)	4,5	14,2	9,7
1000 fő felett foglalkoztatók aránya	5%	28%	23%
200 fő alatt foglalkoztatók aránya	40%	28%	-12%

Látható, hogy a beszerzésnek stratégiai szerepet tulajdonító vállalatok átlagosan lényegesen több alkalmazottat foglalkoztatnak, mint a komplementer csoportban szereplők. Nagyobb a beszerzésben átlagosan foglalkoztatottak száma is. Ugyanakkora a beszerzésnek stratégiai szerepet tulajdonító vállalatok által foglalkoztatottak szórása jelentős<sup>22</sup>: tehát megtalálhatóak itt a nagy vállalatok mellett a kicsik is. Jellemző azonban, hogy a mintában szereplő nagy vállalatok aránya ebben a csoportban jelentősebb.

### **5.2.2. Stratégiai beszerzés hatékonysági tényezői**

A Versenyképesség kutatási kérdőív beszerzés hatékonyságára vonatkozó kérdését az MLBKT felmérésbe is beillesztettük, egy szemponttal, a beszerzés elektronizálásával kiegészítve azt. A kapott eredményeket a következő tábla tartalmazza.

---

<sup>22</sup> Az F próba értéke 0,07, ami 0,1 százalékon szignifikáns

**5.14 tábla A stratégiai beszerzés hatékonyságát meghatározó tényezők**

	<b>Minta</b>	<b>Beszerzés operatív</b>	<b>Beszerzés stratégiai</b>	<b>Különbség</b>
c/ Megfelelő beszállító megtalálása	4,43	4,41	4,46	0,05
a/ Költségcsökkentés	4,40	4,28	4,65	<b>0,37</b>
k/ Beszállítói piac pontos ismerete	4,33	4,27	4,44	0,17
b/ Minőségnevelés	4,15	4,15	4,15	0,01
d/ Hosszú távú kapcsolat a beszállít.	3,89	3,89	3,88	0,00
j/ Vállalaton belüli koordináció fejl.	3,86	3,80	4,00	0,20
i/ A beszerzés információs hátterének fejlesztése	3,79	3,70	4,00	0,30
f/ A szállítók minősítése	3,78	3,76	3,81	0,05
g/ Szállítók teljesítményének a javítása	3,68	3,56	3,92	<b>0,37</b>
l/ Beszerzési folyamatok elektronizálása	3,46	3,36	3,66	0,30
h/ A beszerzési szakemberek képzése	3,18	2,98	3,68	<b>0,73</b>
e/ A beszállítók számának csökkentése	3,09	3,04	3,19	0,16

Látható tehát, hogy a beszerzés hatékonyságát meghatározó tényezők között ismét előkelő helyre került a költségcsökkentés. A beszerzést stratégiaiinak tartó csoport azonban több szempont esetében is különböző véleményt mondott. Így valamivel magasabbra értékelték a költségcsökkentés, a beszállítók teljesítményének az értékelésének, valamint a beszerzés információs hátterének és elektronizálásának jelentőségét, mint a komplementer halmaz. A legnagyobb (és szignifikáns különbség) a beszerzési szakemberek képzésében jelentkezik. Ez azt jelenti, hogy a költségcsökkentés mellett azon tényezőket súlyozták jobban, amelyek a beszerzés információ kezeléséhez kapcsolódnak. Mindemellett azonban a fontosság szerint sorba rendezett adatokból látszik az, hogy a beszerzési szakemberek képzése itt is az utolsók között található.

### 5.3. Összefoglalás

Ebben a fejezetben a beszerzés vállalati működésben betöltött szerepét helyeztem a középpontba. A két adatbázis alapján két csoportosítást vizsgáltam: melyek azok a vállalatok, amelyek vezetői a beszerzést fontosnak tartják illetve melyek azok a vállalatok, amelyek beszerzési vezetőinek véleménye szerint a beszerzés stratégiai jelentőségű. Fontos megállapításnak a következőket tekinthetjük.

A beszerzésnek nagyobb jelentőséget tulajdonítanak azon vállalatok vezetői, amelyek:

- pénzügyi gondokkal küzdenek vagy
- problémákkal szembesülnek a beszerzési piacokon.

Ezen vállalatok nagy valószínűséggel belföldi tulajdonban levő közepesen nagy vállalatok.

Azon csoport tagjainak jelentős része tehát, akik a beszerzés szerepét fontosnak ismerték el, a beszerzés szerepét egyfajta kényszerhelyzet miatt értékelik fontosnak, nem pedig azért, mert felismerték volna annak a szakirodalomban bemutatott jelentőségét illetve a vállalati versenyképességet is befolyásolni képes, stratégiai szerepét.

A beszerzés hatékonyságát biztosító tényezők között a költségcsökkentés szerepel előkelő helyen. A hatékonysági tényezők elemzése azt mutatja, hogy kialakítható egy olyan vállalati csoport, amely a beszállítói kapcsolatok menedzselésének illetve a módszertani kérdéseknek (tehát az irodalomban stratégiai beszerzésnek tekintett fogalmaknak) kellő jelentőséget tulajdonít. Valószínű ezen szervezeteknél a beszerzés hatékonyan képes működni, ezért nem említik a cégvezetők a fontos vállalati területek között.

A másik csoportosítás szerint beszerzési vezetőket kérdeztünk meg arról, hogy stratégiai vagy operatív funkció-e vállalatuknál a beszerzés. A beszerzést stratégiai funkcióként kezelő vállalati kört vizsgálva megállapítottuk, hogy ezek a vállalatok

---

jellemzően külföldi tulajdonban vannak. Bár a vállalati méret erősen szóródott, az átlagosan nagyobb, mint a többi vállalatnál, mert a nagy vállalatok jellemzően ebbe a körbe tartoznak. A stratégiai beszerzés hatékonyságát meghatározó tényezők között nagy szerepe van a költségcsökkentésnek, ugyanakkor a képzés szerepe nagyobb, mint a többi vállalatnál.

A beszerzést fontosnak tartó illetve a beszerzést stratégiaiának ítéző csoport közötti hasonlóság tehát a következőképpen foglalható össze:

- a költségcsökkentési lehetőségekre való odafigyelés,
- a beszerzés hatékonyságának a megítélését elsősorban operatív szempontok határozzák meg,
- az oktatás szerepe (bár valamivel magasabb mint a komplementer csoportok vállalatainál) nem jelentős.

Ez arra utalhat, hogy összességben egyik vállalatcsoport sem a szakirodalomban felvázolt korszerű beszerzési megközelítést valósítja meg.

## **6. A beszerzés külső és belső kapcsolatrendszere**

A kutatás második kérdésköre a beszerzés környezetét vizsgálja, azaz tulajdonképpen azzal a közeggel foglalkozik, amellyel az naponta kapcsolatba lép. A beszerzés feladataiból kiindulva a kapcsolatrendszert két csoportra bontva vizsgálom. Elsőként is azok közül a vállalati funkciók közül foglalkozom néhányal, amelyekkel a beszerzés az irodalom alapján felvázolt stratégiai szerep szerint kapcsolatba kerül. Másodikként a beszerzés vállalaton kívüli partnereit, a beszállítói piac sajátosságait fogom elemezni. Ezek a vizsgálatok hasznosak lesznek a beszerzés információs kapcsolatainak elemzéséhez.

Az elemzések során a Versenyképesség kutatás adatbázisára és az MLBKT felmérés eredményeire is támaszkodni fogok.

### ***6.1. A beszerzés belső kapcsolatrendszere***

A beszerzés kapcsolatrendszerét elemezve elsőként a beszerzés vállalaton belüli kapcsolatait fogom vizsgálni. Először a Versenyképesség kutatás adatbázisát elemzem, majd az MLBKT felmérés eredményeit mutatom be.

#### ***6.1.1 A Versenyképesség kutatás eredményei***

A Versenyképesség kutatás adatait elemezve három vállalati funkciót veszek sorra: a termelés, a logisztika, valamint a kutatás-fejlesztés beszerzéssel való kapcsolatát fogom vizsgálni.

##### ***A termelés***

A vállalati funkciók közül a termelés azok egyike, amellyel a beszerzés igen szoros kapcsolatban kell, hogy álljon. Általánosságban könnyen belátható, hogy a vállalat tevékenységi rendszerének, az azokban követett céloknak az összhangja nagyban

elősegítheti a vállalat piaci teljesítményét.<sup>23</sup> Ennek megfelelően várható lenne, hogy kapcsolatot találjunk a termelésben és a beszerzésben követett célok között (pl. költségcsökkentés, minőségjavítás) és faktorokat lehessen kialakítani az egyes szempontokból. Ennek vizsgálatára a T3-as és a T28-as kérdéseket elemeztem.

A termelésben vizsgált célokat a 6.1 tábla mutatja. Mint láthatjuk a költségcsökkentés szerepel az első helyen, csakúgy, mint azt a beszerzésnél is tapasztalhattuk.

A minta egészét tekintve a Pearson féle és a Spearman féle korrelációs mutató<sup>24</sup> egyaránt nagyon alacsony, vagyis a beszerzési és termelési célok egymástól függetlennek tekinthetők. A válaszokat a feldolgozóiparból származó adatokra szűkítve már valamivel magasabb korrelációs értékeket kapunk, azonban ezek is legfeljebb laza kapcsolatot jelentenek. Így érthetően a faktorelemzés illetve a klaszterelemzés nem mutat kapcsolatot. Mivel az egyes területeken belüli kérdések között (beszerzési célok, illetve termelési célok) szorosabb kapcsolat lelhető fel, így a kapott eredmények is csak az ezek közötti kapcsolatokat mutatják.

---

<sup>23</sup> Természetesen ez nem feltétlenül jelent azonos célokat. Például, ha egy cég az innovativitást tekinti fő versenylőny forrásának, akkor a termelésben a rugalmassággal kapcsolatos szempontok kerülnek előtérbe, míg a beszerzésben lehet, hogy a költségek csökkentése lesz a cél.

<sup>24</sup> A konkrét értékek a függelékben találhatóak.



6.1. tábla Célok a termelésben

	Minta átlag	Beszerzés fontos átlag	Beszerzés nem fontos átlag	Átlagok különb- sége	F-próba
a) Gyártási minőség javítása (selejt, javítási költség csökkentése)	4,526	4,364	4,558	-0,194	1,360**
b) Egységköltség csökkentése	4,376	4,288	4,363	-0,075	1,103
f) Általános költségek csökkentése	4,300	4,169	4,359	-0,189	1,353**
n) Munka termelékenységének növel.	4,225	4,143	4,221	-0,078	1,052
h) Rendelésteljesítés pontosságának növelése	4,177	4,036	4,192	-0,156	1,152
r) Külső partnerekkel való kommunikáció javítása	3,993	3,931	3,961	-0,030	0,951
i) Rendelésteljesítési idő csökkentése	3,866	3,627	3,859	-0,231	1,261
o) Nem közvetlenül a termelésben résztvevők termelékenységének javít.	3,840	3,614	3,885	-0,271	0,899
c) Gyártási átfutási idő csökkentése	3,821	3,519	3,874	-0,355	1,182
l) Munkahelyi légkör javítása	3,719	3,712	3,668	0,043	0,954
q) Funkciók közötti kommunikáció jav.	3,712	3,750	3,674	0,076	0,910
g) Készletek csökkentése	3,653	3,696	3,635	0,061	1,119
j) Termékváltoztatási képesség javítása	3,567	3,415	3,574	-0,159	1,035
d) Kapacitás növelése	3,522	3,509	3,514	-0,005	1,088
k) Mennyiségváltoztatási képesség jav.	3,441	3,455	3,389	0,066	0,904
e) Termékfejlesztési ciklus rövidítése	3,146	2,865	3,196	-0,331	1,023
p) A meglévő gyárak termékválasztékának növelése	3,100	3,040	3,075	-0,035	1,089
m) Kapacitás csökkentése	1,925	1,889	1,952	-0,063	0,903

\* 10 százalékos szinten szignifikáns

A termelési célokat a beszerzés jelentősége szerinti csoportosításban is vizsgáltam. Ekkor a beszerzést fontosnak ítéző csoport válaszait vizsgálva kapcsolat jelenik meg, ezek azonban önmagukban kissé nehezen értékelhetőek. A termelési célok közül a kapacitások növelése kapcsolatban áll a beszerzési minőség javításával és a megfelelő beszállító megtalálásával - ez az összefüggés logikus a kapacitáshiánnyal küszködő vállalatok esetében. A termelési minőség javítása és a beszerzési költségek csökkentése között is kapcsolat található. Ez az összefüggés a vállalatvezetők vívódására utal a minőség javítását és gazdaságosság növelését

célzó törekvések között. Ugyanakkora a költség szempontok is inkább központi helyre kerültek.

### ***Logisztika***

A beszerzés vállalaton belüli kapcsolódási pontjait elemezve elkerülhetetlenül foglalkoznunk kell a logisztika területével. Itt vizsgálhatjuk azt, hogy létezik-e önálló logisztikai funkció az adott vállalatnál és ha igen, akkor része-e ennek a beszerzés. Azt is elemezhetjük továbbá, hogy a beszerzéssel szemben támasztott elvárások hogyan viszonyulnak a logisztikai rendszerben megjelenő célokhoz.

A logisztikai szervezetet elemezve (6.2 tábla) látható, hogy a mintában szereplő vállalatok közül viszonylag kevés rendelkezik ilyennel - a beszerzés szerepét fontosnak ítéelő vállalatok közül azonban valamivel több, mint a komplementer csoportnál.

A minta egészére jellemző, hogy beszerzéssel kapcsolatos feladatok nagy arányban jelennek meg a logisztikai szervezetben. Érdekes, hogy a logisztikai szervezetben a fejlett országokban látott mintákhoz képest milyen nagy a beszerzés súlya, míg más hagyományosan logisztikai funkcióknál (például disztribúció) kisebb a szervezeten belüli jelenlét.

Megfigyelhető az is, hogy az anyagbeszerzéshez kapcsolódó tevékenységek illetve operatív beszerzési feladatok a beszerzést fontosnak tartó csoportnál nagyobb valószínűséggel tartoznak a logisztikai területhez, mint a beszerzés szerepét kevésbé fontosnak ítéelőknél. Ebből az valószínűsíthető, hogy a beszerzés értelmezése a beszerzést fontosnak tartó vállalatoknál elsősorban az anyagellátási feladatokat tartalmazhatja. Az eredményeket a 6.2 táblázat tartalmazza.

6.2. tábla A logisztikai szervezet

(Adatok százalékban értendő)	Minta átlag	Beszerezés fontos	Beszerezés nem fontos	Átlagok különbsége
<b>Van-e logisztikai szervezet</b>	<b>27,1%</b>	<b>31,7%</b>	<b>24,9%</b>	<b>6,8%</b>
<b>a) alapanyagok beszerzése (illetve árubeszerzés)</b>	<b>87,0%</b>	<b>89,5%</b>	<b>81,3%</b>	<b>8,2%</b>
b) tőkejavak beszerzése	19,4%	21,1%	14,6%	6,5%
c) nem készletezhető javak beszerzése	27,4%	21,1%	27,1%	-6,0%
d) venni vagy gyártani típusú elemzések	17,8%	15,8%	16,7%	-0,9%
e) termelésstervezés	34,2%	26,3%	29,2%	-2,9%
f) anyagszükséglet tervezés	63,5%	63,2%	56,3%	6,9%
<b>g) beszerzett anyagok készletezése</b>	<b>87,2%</b>	<b>94,7%</b>	<b>81,3%</b>	<b>13,5%</b>
h) félkész termékek készletezése	53,4%	42,1%	47,9%	-5,8%
i) késztermékek (árúk) készletezése	57,5%	52,6%	50,0%	2,6%
<b>j) anyagátvétel</b>	<b>85,3%</b>	<b>94,7%</b>	<b>75,0%</b>	<b>19,7%</b>
k) raktárgazdálkodás	85,7%	94,7%	81,3%	13,5%
l) szállítás, szállítmányozás	83,1%	89,5%	81,3%	8,2%
m) belső anyagmozgatás	66,2%	52,6%	64,6%	-12,0%
<b>n) beszerzési piackutatás</b>	<b>76,7%</b>	<b>89,5%</b>	<b>64,6%</b>	<b>24,9%</b>
o) új termék fejlesztése	19,2%	15,8%	18,8%	-3,0%
<b>p) a beszállító értékelése</b>	<b>72,0%</b>	<b>84,2%</b>	<b>58,3%</b>	<b>25,9%</b>
<b>q) a beszállító kiválasztása</b>	<b>79,5%</b>	<b>94,7%</b>	<b>62,5%</b>	<b>32,2%</b>
r) szállítói szerződéskötés	85,3%	89,5%	75,0%	14,5%
s) beszerzett anyagok minőségellenőrzése	54,1%	47,4%	50,0%	-2,6%
t) késztermékek minőségellenőrzése	25,3%	15,8%	27,1%	-11,3%
u) elosztási hálózat kialakítása	31,5%	57,9%	16,7%	41,2%
v) vevői szerződéskötés	45,2%	57,9%	35,4%	22,5%

A logisztikai rendszer céljait és a beszerzéssel kapcsolatban támasztott elvárásokat vizsgálva a következőket tapasztalhattuk. A minta egészét tekintve a célok között ismételtlen kevés összefüggés volt megfigyelhető. A feldolgozó ipari válaszokat vizsgálva két kapcsolatot érdemes kiemelni: a logisztikai szolgáltatások

minőségének javítása és környezetvédelmi szempontok figyelembevétele a beszerzésben tényezők között fedezhető fel kapcsolat valamint a szállítások pontosságának növelése és a szállítókkal való hosszú távú kapcsolat kialakítása függenek össze. A beszerzést fontosnak tartók válaszait vizsgálva negatív korreláció fedezhető fel a költségcsökkentés mint logisztikai cél és a beszállítókkal való hosszú távú kapcsolat között. Ez nyilvánvalóan arra utal, hogy a költségcsökkenést a beszállítók folyamatos versenyeztetésével éri el sok vállalat. A beszerzést fontosnak ítélok válaszaiban pozitív korreláció figyelhető meg az ígért szállítási határidő csökkenése illetve a megfelelő beszállító megtalálása között. Ez az állítás az átfogó logisztikai szemléletet megjelenését tükrözi.

### ***Kutatásfejlesztés***

Míg az előzőekben vizsgált termelési és logisztikai funkció a beszerzés hagyományos értelemben vett kapcsolatait jelenti az összefoglalóban leírt stratégiai szemléletben a beszerzésnek sokkal szélesebb feladatkört kell ellátnia. Ebbe beletartozik az is, hogy kapcsolódjon a vállalat kutatásfejlesztési tevékenységéhez egyrészt mint lehetséges ötletforrás szerezzen információt a piaci fejlődésről valamint a folyamatban levő fejlesztésekhez keressen beszállítói partnereket. A kérdés vizsgálatához a Versenyképesség kutatás T11, T17 valamint T19-es kérdéseit használtam fel.

Az innovatív gondolatok lehetséges forrásait a 6.3-as táblázat foglalja össze.

### 6.3. Az innovatív gondolatok forrásai

	Minta átlag	Beszerezés fontos	Beszerezés nem fontos	Átlagok különb- sége
<b>Belső források</b>				
a) felsővezetés	4,114	3,887	4,135	-0,248
d) termelés	3,283	3,098	3,253	-0,155
c) marketing	2,859	2,882	2,791	0,092
b) vállalati K+F	2,435	2,625	2,392	0,233
e) <i>logisztika</i>	2,314	2,180	2,336	-0,156
<b>Külső források</b>				
h) vevők	3,496	3,288	3,503	-0,215
o) kiállítások, vásárok	3,328	3,240	3,370	-0,130
i) versenytársak	3,323	3,204	3,309	-0,105
n) szakfolyóiratok	2,983	2,902	3,019	-0,117
m) szakmai konferenciák	2,908	2,880	2,974	-0,094
p) külföldi tanulmányutak	2,843	3,061	2,778	0,283
g) <i>berendezés szállítók</i>	2,467	2,529	2,416	0,114
f) <i>anyag- és alkatrészszállítók</i>	2,389	2,490	2,307	0,183
q) szakmai kamarák, szövetségek	2,182	2,041	2,243	-0,203
j) egyetemek, felsőoktatás	1,933	1,800	2,007	-0,207
l) szabadalmi közlemények	1,841	1,612	1,907	-0,294
k) kutató intézetek	1,833	1,981	1,818	0,163

Az innovatív gondolatok lehetséges forrásai között a beszállítók nem szerepelnek előkelő helyen. Elsősorban a felsővezetés az, aki a vállalaton belül ötletekkel áll elő. Jelentős még a szerepe a termelésnek is. Ugyanakkor a marketing, mint külsős kapcsolatokkal rendelkező funkció szerepe nagyon alacsony. A kérdőív nem kérdezett rá a beszerzésre, mint ötletforrásra, de a felsorolt funkciók közül a logisztikával van bizonyos vállalatoknál szervezeti összetartozás. Az innen származó ötleteket azonban nem jelölték meg túlságosan jelentősnek. Kifejezetten

alacsony a K+f aránya. Ez azt jelenti, hogy a fejlesztés sokkal inkább belső fejlesztés semmint tudatos tevékenység eredménye.

A beszállítókkal való kapcsolat az innovációk sikerességében sem játszik túlságosan jelentős szerepet, az erre vonatkozó eredményeket a 6.4. tábla mutatja. K+F együttműködési megállapodást a felmérésben résztvevő 319 vállalat közül 81 kötött (tehát mindösszesen csak a 25%-uk).

#### 6.4. Innovációk sikerét előmozdító tényezők

	Minta átlag	Beszerezés fontos	Beszerezés nem fontos	Átlagok különbsége
a) felsővezetés támogatása	4,123	4,042	4,123	-0,082
l) együttműködés vevőkkel	3,415	3,318	3,372	-0,054
e) magasan képzett alkalmazottak	3,377	3,283	3,310	-0,028
d) jól működő teamek	2,928	2,870	2,881	-0,012
<b>m) együttműködés szállítókkal</b>	<b>2,853</b>	<b>2,894</b>	<b>2,769</b>	<b>0,124</b>
b) jól működő ösztönzési rendszer	2,840	2,660	2,832	-0,173
h) informatika alkalmazása	2,720	2,659	2,641	0,018
n) együttműködés más vállalatokkal	2,588	2,619	2,514	0,105
g) a vállalat szervezeti struktúrájának átalakulása	2,500	2,614	2,441	0,173
<b>c) K+F részleg együttműködése kereskedelmi és termelő egységekkel</b>	<b>2,485</b>	<b>2,488</b>	<b>2,464</b>	<b>0,025</b>
i) információs hálózatokhoz csatlakozás	2,183	2,209	2,136	0,074
f) tulajdonos változás	2,080	2,159	2,058	0,101
j) állami támogatás	2,039	2,000	2,000	0,000
k) tanácsadók igénybevétele	1,956	2,000	1,935	0,065
o) együttműködés kutató intézetekkel	1,916	2,023	1,880	0,143
p) együttműködés egyetemekkel	1,802	1,667	1,859	-0,192

A vállalatok innovációs kapcsolataiban a beszállítók tehát jelen vannak. Azonban az adatokból jól látható, hogy szerepük nem túlságosan jelentős. Különösen szembetűnő, hogy ez a szerep a beszerzést fontosnak tartó vállalat csoportnál sem tér el szignifikáns mértékben pozitív irányban. Ez nem meglepő azonban, hiszen -

mint azt korábban láthattuk- pont azért tartják a beszerzést fontosnak, mert a beszállítóikkal problémáik vannak: tehát innovációs együttműködésről itt nemigen eshet szó.

Az innovációt elősegítő annak forrásául szolgáló területek között egyébként is elsősorban belső tényezők (különösen a felsővezetés) emelkednek ki, tehát a külső forrásokból származó ötletek is valószínűleg rajtuk keresztül hasznosulnak.

### **6.1.2. Az *MLBKT* kérdőív**

A kérdőívben a belső kapcsolatokat két kérdésen keresztül vizsgáltam. Elsőként a beszerzés szervezeten belüli helyét és felelősét kerestem, mivel ez sokat elárulhat a beszerzés belső kapcsolódásairól is. Ennek vizsgálatára a beszerzésért felelős vezető illetve a közvetlen felettesének beosztására (annak pontos megnevezésére) kérdeztem rá.

**6.5. tábla Közvetlen felettes beosztása**

<b>Felettes</b>	<b>Válaszadók száma</b>
Ügyvezető igazgató, vezérigazgató	30
Termelés	11
Logisztika	10
Gazdasági vezető	8
Kereskedelem	6
Egyéb	18

A válaszok elég széles skálán mozogtak tehát. Ugyanakkor figyelemre méltó az, hogy a minta harmadánál a felettes a felsővezető. Ennek oka, a válaszok alapján több minden lehet. Ezek közül a legfontosabbnak látszik, hogy a kis (elsősorban alkalmazotti létszám szerint) cégek esetében a beszerzés nem létezik funkcionális

területként, az operatív feladatokat tehát egy ügyintéző, a fontosabb döntéseket pedig a cég felsővezetője hozza.

Érdekesség, hogy ahol az ügyvezető igazgató a felettes vezető, ott a beszerzést szinte egyértelműen operatív funkcióként jelölték meg a válaszadók. Ez azt mutatja, hogy ezeknek a cégeknek a vezetői ösztönösen érzik a tágabb értelemben vett beszerzési feladatok jelentőségét (ezért is foglalkoznak vele saját maguk). Ugyanakkor ezek a vezetők minden valószínűség szerint nem rendelkeznek azzal a tudással (beszerzés menedzsment, kereskedelmi ismeretek, stb.), amely ezen tevékenységek hatékony elvégzéséhez szükséges lenne.

A beszerzéssel kapcsolatos feladatok elvégzése jellegénél fogva igényli, hogy bizonyos tevékenységek során a vállalatban belüli funkcionális területek egymással együttműködjenek. A kérdőív a beszerzésnek öt másik funkcióval való kapcsolatára kérdez rá. Ennek eredményeit mutatja a következő táblázat. (1- egyáltalán nem működnek együtt, 5 - nagyon gyakran együttműködnek.)

**6.6 tábla Beszerzés kapcsolata más vállalati funkciókkal**

	Átlag	Szórás	Beszerzés operatív	Beszerzés stratégiai	Különb-ség
Termelés	4,56	0,94	4,63	4,40	-0,23
Pénzügy	4,18	0,92	4,30	3,92	-0,38
Logisztika	4,13	1,23	3,94	4,54	0,60
Minőségbiztosítás	3,90	1,14	3,83	4,04	0,21
Termékfejlesztés	2,99	1,43	2,73	3,56	0,83

Látható, hogy a hagyományos, operatív szerepből fakadó kapcsolatok a termeléssel és a pénzüggel erősek. Érdekes felfigyelni arra, hogy a szórás a pénzügy esetében a legalacsonyabb, ami a költségszemponatok egyértelmű elfogadását jelzi. A



hagyományos, operatív szempontok dominanciáját jelzi az is, hogy azok, akik ezen két területtel való kapcsolatot emelték ki, azok a beszerzésnek inkább operatív jelentőséget tulajdonítanak.<sup>25</sup> (6.7.tábla eredményei mutatják a beszerzés szerepe és a termelés valamint a pénzügy közötti negatív kapcsolatot.)

Erős kapcsolat figyelhető meg a logisztikával (itt a legtöbb a hiányzó válaszok száma, ami valószínűleg a funkció hiányára utal) és a minőségbiztosítással is. Ez azért tűnik öröndetesnek, mert azt is jelezheti, hogy a logisztika fogalmának ismertsége növekszik. Illetve, hogy a piaci követelmények a minőség, a költségek és a szállítási pontosság terén már a vállalat egészét áthatják és az ennek való megfelelés érdekében a korszerű menedzsment eszközök használata is egyre inkább elvárható lesz. Ez az eredmény némiképpen ellentmondani látszik a Versenyképességkutatás eredményeinél tapasztaltaknak. Ezt azonban nem érzem olyan erősnek, hiszen ebben a kérdésben csak azt kérdeztünk, hogy milyen mértékben működnek együtt a logisztikával, nem pedig a célok stratégiai konzisztenciáját vizsgáltuk.

A logisztikával való kapcsolat a beszerzést stratégiaiainak tartó vállalatok körében szorosabb, mint a komplementer csoportban, ami ebben a csoportban a fejlett módszertan és szemlélet újabb tükrözője.

A beszerzés kutatás-fejlesztéssel való kapcsolata gyengének mutatkozik, ami egyik oldalról a stratégiai szempontok beszerzésben való hiányosságaira, másik oldalról a hazai vállalatok gyenge kutatás-fejlesztési tevékenységére vezethető vissza. Kapcsolat fedezhető fel viszont aközött, hogy valaki a beszerzés szerepét stratégiaiainak nevezte illetve, hogy milyen a kapcsolat a K+F-fel. Ez azt mutatja, hogy akik a stratégiai szemléletet jelölték meg azok valószínűleg hasonlóan értelmezik azt, ahogyan az irodalom azt bemutatja.

---

<sup>25</sup> 5 százalékos szignifikancia szinten elfogadható a kapcsolat a beszerzés operatív vagy stratégiai volta valamint a termelés és a pénzügyvel való jó kapcsolat között.

Érdekesség továbbá, hogy kapcsolat fedezhető fel<sup>26</sup> között, hogy valaki a fejlesztéssel való kapcsolatot milyennek tartja és hogy a minőséggel milyen gyakori a kommunikáció. (6.7. tábla) Az adatok alapján a kapcsolatot úgy értelmezhetjük, hogy azok a vállalatok, akik a minőség biztosítással való kapcsolatot nem tartják intenzívnek, azok a kutatás-fejlesztéssel sem foglalkoznak.

**6.7. tábla A beszerzés kapcsolatai korreláció elemzés**

	Szerep	Termelés	Logisztika	Minőség	K+F	Pénzügy
Szerep	1,00	-0,24*	0,10	0,06	0,22	-0,28**
Termelés	-0,24	1,00	0,32**	0,18	0,12	0,11
Logisztika	0,10	0,32	1,00	0,03	0,17	0,07
Minőség	0,06	0,18	0,03	1,00	0,27*	0,19
K+F	0,22	0,12	0,17	0,27	1,00	-0,07
Pénzügy	-0,28	0,11	0,07	0,19	-0,07	1,00

\* 5 százalékos szinten szignifikáns

\*\* 1 százalékos szinten szignifikáns

## **6.2. A beszerzés külső kapcsolatrendszere**

A beszerzés vállalaton belüli helyzete után a következőkben a beszerzés külső, beszállítói piaci környezetét fogom vizsgálni a Versenyképesség kutatás adatbázisa alapján. Foglalkozni fogok a beszállítói piacok teljesítményével, a vevő-szállító kapcsolatokkal és a beszállító kiválasztás szempontrendszerével.

---

<sup>26</sup> 5 százalékon szignifikáns

### 6.2.1. Beszerzési piacok

A beszerzési piacok teljesítménye a 90-es évek során folyamatosan javult. A beszállítók teljesítményét vizsgálva ezt a Versenyképesség kutatás felmérés eredményei is tanúsítják.

**6.8. tábla A beszállítók teljesítményének alakulása**

	Átlag <sup>27</sup>	Szórás	Módusz
Időbeni pontosság	3,63	0,57	4
Ígért minőség betartása	3,62	0,72	4
Ígért mennyiség betartása	3,60	0,83	3
Szállítmány sértetlensége	3,63	0,80	4

A táblázatból a beszállítói teljesítmények javulását láthatjuk. A javulás mértéke azonban nem túl meggyőző, alig valamivel került a változatlant jelentő 3-as érték fölé. A vélemények különösen az időbeni pontosságot illetően viszonylag egyöntetűek, a kapott szórás értékek a korábbi válaszoknál tapasztaltakhoz képest alacsonyabb értéket mutatnak. A beszerzést fontosnak tartó illetve a komplementer csoport véleménye megegyezik ebben a tekintetben.

A beszállítók által jellemzően vállalt határidő a minta átlagára nézve 24 nap. Ez az érték (a beszállítói és pénzügyi problémák miatt) a beszerzést fontosnak tartó csoportnál valamivel magasabb 28 nap, míg a komplementer csoportnál csak 23 nap. Mindkét csoport véleménye azonos abban a tekintetben, hogy a beszállítók

---

<sup>27</sup> Az eredeti kérdés a kérdőívben: Hogyan alakultak az elmúlt években az Önök vállalatánál a szállítói teljesítmény alábbi mutatói? Kérjük becslje meg az elmúlt 3-4 év tendenciáját! (1-jelentősen romlott, 5-jelentősen javult)

által vállalat szállítási határidők nem változtak illetve valamivel rövidülnek. (1-5 skálán átlagosan a 3,6-os értéket jelölték meg, a válaszok módusza a 4-es)

A cégek legfontosabb beszállítóik jelentős részét rövid távon helyettesíteni tudják alternatív beszállítókkal. (A válaszadók 50%-a az öt legfontosabb beszállítója helyett tud másikat találni, s csak 5%-az, aki rövid távon nem képes mind az öt kiváltására.) Ugyanakkor a beszállítók teljesítménye már több kívánnivalót hagy maga után: mindössze a válaszadók 36% volt elégedet a beszállítóinak a rugalmasságával.<sup>28</sup>

### **6.2.2. Beszállítói kapcsolatok**

A beszállítói kapcsolatok menedzselése az a feladat, amely nagyban hozzásegítheti a beszerzést feladatainak megfelelő színvonalú ellátásához. Ez igaz akkor is, ha a beszerzés pusztán operatív szemléletet tölt be és akkor is, ha stratégiai feladatokat bízunk rá. A továbbiakban a beszállítói kapcsolatokat két tényezőn keresztül vizsgálom majd. Először a beszállítóval való hosszú távú együttműködéssel foglalkozom, majd a szállító kiválasztásának tényezőit elemzem.

A beszállítóval való együttműködés egyik alapeleme, hogy a kapcsolat nem egy vagy esetleg néhány tranzakcióra szorítkozik, hanem a felek a kölcsönös előnyök érdekében hosszabb távon is kapcsolatban kívánnak egymással maradni. A hazai vállalatok beszállítóikkal kötött hosszú távú szerződéseik arányát a 6.9. tábla mutatja.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> A kérdőív szerinti megfogalmazás: a válaszadók 36%-a nem tapasztalt olyat, hogy a beszállítói ne lettek volna eléggé rugalmasak.

<sup>29</sup> A Versenyképesség kutatás kérdőíve sajnos egybevonta azokat a válaszokat, hogy valaki egyáltalán nem köt hosszú távú szerződést vagy a beszállítói mintegy 20 százalékaival köt ilyen. A különbség azért lenne lényeges, mert a beszállítók 20 százaléka adott esetben jelentheti a főbb beszállítók döntő többségét is, míg a 0 azt jelenti, hogy egyáltalán nincs ilyen. Tehát nagyon különböző válaszok lehetnek egy kategóriában.

**6.9. tábla Hosszú távú beszerzések aránya**

A beszerzés hány százaléka történik hosszú távú szerződések alapján?	Arány a mintában
0-20	45,07%
21-40	14,79%
41-60	13,73%
61-80	16,20%
81-100	10,21%
	100%

A táblában látható válaszok arra utalnak, hogy a vállalatok egy jelentős részénél a hosszú távú kapcsolatok fontos szerepet játszanak. A vállalatok 54,93%-ánál 20% felett van az ilyen formában történő beszerzések aránya, azaz a vállalatok jelentős többsége köt ilyen szerződést a főbb beszállítójával. Ugyanakkor megjegyzendő, hogy a hosszú táv fogalmának értelmezése a válaszadók között eltérő lehet.

A kérdőív segítségével vizsgálhatjuk azt is, hogy milyen okból kifolyólag kötnek ilyen szerződést a vállalatok. Az erre vonatkozó eredményeket a 6.10. tábla tartalmazza. (1-5 skálán: 5-ös meghatározó jelentőségű, 1 - a szempont jelentéktelen)

**6.10. tábla A hosszú távú szerződések megkötésének szempontjai**

	Átlag	Szórás	Módusz
b) megbízható ellátás	4,20	1,00	5
a) kalkulálható beszerzési költségek	4,05	1,08	5
k) szállító ragaszkodik hozzá	3,95	0,92	4
c) kalk. szerződési feltételek	3,92	0,89	4
i) közös stratégia	3,77	1,09	4
g) fejlesztési együttműködés	3,40	1,16	4
m) szállítási feltételek jobbak	3,25	1,18	4
l) előny versenytársakkal szemben	3,15	1,20	4
d) szállítóhoz ragaszkodik	3,05	1,12	3
e) ismert	2,99	1,13	3
h) szerződéses keret rugalmas	2,88	1,22	3
f) megbízható	2,80	1,18	3
j) ktg-csökkentési lehetőségek	2,55	1,19	3

Ezen számok tanulsága szerint a legfontosabb indokok az ellátás biztonságához illetve a beszerzésekhez kapcsolódó feltételek kalkulálhatóságához kapcsolódnak. Azaz a hosszú távú szerződések kialakítására nem a költségek csökkentése miatt vállalkoznak a felmérésben megkérdezettek, hanem a beszállítások biztonságát kívánják ezzel előmozdítani. Ezt a megállapításunkat erősítik meg azok az eredmények is, amelyeket akkor kaptunk, amikor azt vizsgáltuk, hogy milyen érveket tartanak fontosnak azok, akik nem kötnek hosszú távú szerződést a beszállítóikkal.

Az eredmények (mind a hosszú távú szerződések arányára, mind ezek megkötésének indítékára vonatkozóan) alig mutatnak eltérést az 1996-os adatokhoz képest.

A hosszú távú szerződések megkötésének indítékait elemezve a faktoranalízis érdekes eredményekre vezet. Ezeket láthatjuk a 6.11. táblán.

**6.11. tábla A hosszú távú beszállítói szerződések faktorai**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
a) kalk. beszerzési költségek	0,2125	<b>0,7895</b>	0,0650
b) megbízható ellátás	0,1788	<b>0,8383</b>	0,2021
c) kalk. szerződési feltételek	0,1592	<b>0,7685</b>	0,2737
d) szállítóhoz ragaszkodik	0,0816	0,3975	<b>0,6969</b>
e) ismert	0,1245	0,2617	<b>0,6765</b>
k) szállító ragaszkodik hozzá	0,1256	0,0272	<b>0,6627</b>
f) megbízható	<b>0,5598</b>	0,4022	0,0442
g) fejlesztési együttműködés	<b>0,6282</b>	-0,0231	0,4655
h) szerződéses keret rugalmas	<b>0,7135</b>	0,1280	0,0816
i) közös stratégia	<b>0,6604</b>	-0,0901	0,5575
j) ktg-csökkentési lehetőségek	<b>0,6683</b>	0,4756	0,0365
l) előny versenytársakkal szemben	<b>0,5953</b>	0,2387	0,4247
m) szállítási feltételek jobbak	<b>0,6771</b>	0,2324	0,0852

A rotáció után kapott független faktorok közül az elsőhöz tartozó szempontokat nevezhetjük a stratégiai megközelítésben fontos tényezőknek. A második faktor a megbízhatósággal kapcsolatos szempontokat foglalja össze. A harmadik faktorhoz pedig azok a szempontok kerültek, amelyek általában kívül esnek a racionális, konkrét tényeken alapuló beszállító kezelés tényezőin.

A beszállítói kapcsolatok menedzselésének egy fontos eleme az a szempontrendszer, amely alapján a beszállítókat kiválasztják. Ezeket a versenyképesség kutatás a 6.12. táblázatban bemutatott tényezőkön keresztül vizsgálta. (1-5 skálán: 5-ös meghatározó jelentőségű szempont, 1 - a szempont jelentéktelen)

**6.12. tábla A szállító kiválasztás szempontjai**

	Átlag	Szórás	Módusz	Beszermzés fontos, nem fontos különbsége
e) kedvező ár	4,47	0,80	5	0,18
f) magas termékminőség	4,43	0,73	5	0,12
l) pontos szállítás	4,39	0,79	5	-0,16
m) kedvező fizetési feltételek	4,36	0,84	5	0,04
d) alacsony szállítási költség	3,97	1,03	5	0,07
a) rövid szállítási határidő	3,92	0,93	4	0,19
j) ellátás stabil	3,90	1,03	4	-0,03
c) ütemezés rugalmassága	3,88	0,95	4	-0,12
b) magas technológia	3,87	0,95	4	0,20
o) jó üzleti hírnév	3,56	1,01	4	0,09
g) spec. termékjellemzők	3,31	1,15	3	0,00
h) földrajzi közelség	3,25	1,15	4	-0,33
k) ISO minősítés	3,13	1,28	3	-0,13
i) kapcsolódó szolgáltatás kedvező	2,89	1,10	3	0,12
h) termékfejlesztésben részt vesz	2,24	1,13	1	-0,13

A táblázat alapján látható, hogy ismételten az operatív jellegű szempontok kaptak jelentős értéket. A stratégiai szempontok, így például a beszerzés belső kapcsolatainál vizsgált kutatás-fejlesztés, csak a lista végén jelennek meg. A beszerzést fontosnak tartó csoport véleménye nem tér el szignifikánsan a komplementer csoportétól.

A környezetvédelem kérdésével egy külön kérdés foglalkozott. Ez arra kérdezett rá, hogy vizsgálják-e az üzleti partnereik vagy szállítóik környezetvédelemmel kapcsolatos magatartását. A válaszadók 37 százaléka válaszolt igennel. Ez az arány érdekes módon a beszerzést fontosnak tartók körében valamivel alacsonyabb (28



százalék), mint a másik csoportban (40 százalék) Az arány tehát a minta egészére nézve alacsony. A beszerzést fontosnak tartó vállalatok azonban a környezetvédelem operatív szempontokon túlmutató kérdésével még annyit sem foglalkoznak, mint a többi vállalat.

A szállító kiválasztás szempontjaira végzett faktorelemzés négy csoportot különböztet meg. A faktorelemzés rotáció elvégzése utáni eredménye a 6.13. táblázatban látható.

**6.13. tábla Szállító kiválasztás faktorai**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
a) rövid szállítási határidő	0,2117	0,2826	0,4517	<b>0,4818</b>
b) magas technológia	0,2565	0,0824	-0,0671	<b>0,7262</b>
f) magas termékminőség	0,0281	0,2427	0,2114	<b>0,6842</b>
g) spec. termékjellemzők	0,0077	<b>0,5812</b>	0,0016	<b>0,5922</b>
d) alacsony szállítási ktg	0,1930	0,0663	<b>0,7747</b>	0,0090
e) kedvező ár	0,0178	0,1733	<b>0,8003</b>	0,0973
h) termékfejl-ben részt vesz	0,1436	<b>0,7566</b>	0,0612	0,1442
i) kapcsolódó szolg. kedvező	0,2529	<b>0,7876</b>	0,1695	0,0447
c) ütemezés rugalmassága	<b>0,5550</b>	0,0165	0,3596	0,3302
j) ellátás stabil	<b>0,4792</b>	0,3684	0,2984	0,1810
h) földrajzi közelség	<b>0,5890</b>	0,2647	0,1763	-0,2093
k) ISO minősítés	<b>0,5040</b>	0,3091	-0,1858	0,2855
l) pontos szállítás	<b>0,6834</b>	-0,1358	0,1626	0,2605
m) kedvező fizetési feltételek	<b>0,5905</b>	0,0874	<b>0,4580</b>	-0,0284
o) jó üzleti hírnév	<b>0,6743</b>	0,2710	-0,0528	0,1411

Az első faktorba a beszerzés költségeken túli operatív, ellátásbiztonsági szempontjai kerültek. A második faktor a termék teljesítményhez kötődik. A

harmadik faktor a beszerzési költségekhez tartozó tényezőket foglalja magába. A negyedik faktor pedig a csúcstechnológiával dolgozó vállalatok meglehetősen igényes szempontrendszerét jelentheti. Azaz ismételten megmutatkozik az, hogy létezik stratégiai szemléletet előtérbe helyező csoport.

### **6.3. Összefoglalás**

A beszerzés külső és belső kapcsolatrendszerét vizsgálva összefoglaló megállapításként azt fogalmazhatjuk meg, hogy ebben a kapcsolatrendszerben a vállalatok többségénél az operatív szempontok a dominánsak. Ez nem meglepő állítás azután, hogy az előző fejezetben láthattuk, hogy a beszerzés hatékonyságát meghatározó tényezők között a beszerzést fontosnak tartó illetve stratégiai funkcióként kezelő vállalatok is az operatív tényezőket helyezték előtérbe.

Az operatív szempontok dominanciáját tapasztalhattuk akkor, amikor a vállalaton belüli kapcsolatokat vettük szemügyre. Pozitív tényezőnek tekinthetjük azonban, hogy a vállalatot átfogó tevékenységekkel való kapcsolat (logisztika, minőség biztosítás) különösen a beszerzést stratégia területnek tartó vállalatok körében jónak nevezhető.

A külső piaci kapcsolatokat elemezve megfigyelhető, hogy a beszállítók teljesítménye javult. A beszállítói kapcsolatok stabilak (jelentős a hosszú távú kapcsolat aránya). Azonban ebben sokkal inkább operatív, ellátás-biztonsági, semmint stratégiai szempontok dominálnak. Ugyanezen operatív szempontok kerülnek előtérbe a szállító kiválasztása során is.

Az előző fejezetben leválogatott, a beszerzést fontosnak tartó csoport ebben a kapcsolatrendszerben nem mutat lényeges különbséget a többi vállalati körtől. Ugyanakkor megállapíthatjuk azt, hogy mivel a beszerzés fontosságát a beszállítói piac illetve pénzügyi problémái emelik ki, ez a kapcsolatrendszerre is rányomja a bélyegét: a szállítókkal való kapcsolatban a versenyeztetés és az operatív szempontok a jelentősek.

## 7. Információs folyamatok a beszerzésben

Ezzel a fejezettel értünk el a kutatás központi témájához, a beszerzés információs folyamatainak elemzéséhez. A következőkben a harmadik fejezetben bemutatott modellre és a beszerzési gyakorlatról szóló eredményekre támaszkodva elemezni fogjuk azokat az eszközöket és módszereket, amelyeket a vállalatok az információ kezelésére alkalmaznak. Mint azt a kutatásról szóló részben már előrevetítettem, elsősorban a stratégiai információ kezelésével fogok foglalkozni.

Ennek keretében sor kerül majd:

- az informatikai háttér elemzésére,
- azon eszközök és módszerek alkalmazására, amelyek alkalmasak lehetnek arra, hogy a beszerzéshez kapcsolódó információ áramlását továbbítsák,
- annak vizsgálatára, hogy az előző fejezetekben meghatározott vállalati csoportok milyen gyakorlatot követnek ezekben a kérdésekben.

A kérdések megválaszolására a Versenyképesség kutatás adatbázisát, az MLBKT felmérés eredményeit és a workshopon elhangzottakat fogom elemezni.

### *7.1. A Versenyképesség kutatás eredményei*

A Versenyképesség kutatás kérdései között a beszerzés információs folyamatai során alkalmazott eszközrendszer elemzéséhez sajnos nem sok kérdést találunk. A számítástechnikai rendszerek vizsgálatával azonban érdekes szempontokat kaphatunk a beszerzést fontosnak tartó illetve annak jelentőségét nem jelentősnek ítéelő vállalatok gyakorlata közötti különbség megismeréséhez. Ebben a fejezetben a formális információ rendszert támogató technikai (hardver és szoftver oldal) hátteret fogom ebből a szempontból elemezni.

Először is azt vizsgáltam, hogy milyen a cégek számítógépes ellátottsága. Mivel a kapott válaszok önmagukban nehezen értékelhetők,<sup>30</sup> így érdemes őket vállalati csoportok szerinti megoszlásban vizsgálni. Az erre vonatkozó adatokat mutatja a következő táblázat.

**7.1. tábla A vállalat számítás technikai rendszere**

	<b>Minta alkalmazók</b>	<b>Beszerzés fontos alkalmazók</b>	<b>Beszerzés nem fontos alkalmazók</b>	<b>Csoportok különbsége</b>
Nagy gép (mainframe) "buta" terminálokkal	4,24%	9,84%	3,16%	6,68%
Középgép(ek) és intelligens munkaállomások (PC-k)	20,49%	26,23%	18,95%	7,28%
Hálózatba kötött PC-k	46,64%	39,34%	50,00%	-10,66%
Különálló PC-k	29,68%	26,23%	28,95%	-2,72%

Az adatokból az tükröződik, hogy a vállalatok működtetése ma már elképzelhetetlen számítógépes háttér nélkül. Érdekes azonban felfigyelni arra, hogy a beszerzést fontosnak tartó csoport számítógépes ellátottsága magasabb szintű, mint a másik csoporté.

A intenzívebb számítógép használatot jelzi az is, hogy a számítógép karbantartásra, alkatrészre, számítástechnikai segédanyagokra (papír, tónér, floppy, stb.) fordított éves összeg magasabb (mintegy 44 mFt-tal) a beszerzést fontosnak ítéző vállalatok esetében, mint a többi vállalatnál.

---

<sup>30</sup> A számítástechnika rohamos fejlődése következtében a felsorolt típusok némelyike a felmérés lebonyolítása óta már igen elavultnak számít, illetve azóta már újabbak is megjelentek. Ezért az adatok értékelésénél érdemes az összehasonlításból származó különbségekre fordítani a figyelmünket.

Hasonló eredményeket kapunk akkor is, amikor azt vizsgáljuk, hogy a hazai vállalatok milyen mértékben rendelkeznek elektronikus levelező programmal illetve Internet böngészővel.

**7.2. tábla E-mail és Internet használat**

	<b>Minta alkalmazók</b>	<b>Beszerzés fontos alkalmazók</b>	<b>Beszerzés nem fontos alkalmazók</b>	<b>Csoportok különbsége</b>
Elektronikus levelező program van telepítve	53,96%	61,38%	53,01%	8,37%
Internet böngésző telepítve	53,76%	61,11%	53,55%	7,56%

Az eredmények azt mutatják, hogy a beszerzést fontosnak tartó vállalatok valamivel nagyobb arányban használják ezeket az eszközöket, mint azt a minta többi része teszi.

Ezek az eredmények akár pozitívnak is értékelhetők lennének témánk szempontjából. Interpretálhatnánk ezeket az adatokat oly módon, hogy a beszerzést fontosnak tartó csoport az információs rendszerek fejlesztésében keresi a hatékonyabb működés módját. Hogy nem egészen erről van szó, azt be kell látnunk akkor, ha megvizsgáljuk azt, hogy az előbb bemutatott számítógépes infrastruktúrát mire használják ezek a cégek.

**7.3. tábla Elektronikus eszközök az üzleti partnerekkel való kapcsolatban**

	<b>Minta alkalmazók</b>	<b>Beszerzés fontos alkalmazók</b>	<b>Beszerzés nem fontos alkalmazók</b>	<b>Csoportok különbsége</b>
E-mail üzenetek cseréjén alapuló kapcsolat üzleti partnerekkel	42,35%	31,03%	46,75%	-15,71%
Elektronikus adathordozók cseréjén alapuló kapcsolat partnerekkel	47,27%	44,83%	52,05%	-7,22%
A vállalat vagy üzleti partner tulajdonában álló terminálon keresztül üzleti kapcsolat	27,88%	47,37%	24,04%	23,32%
Számítógépes rendszerek közötti szabványos elektronikus adatcserén (pl. EDI) alapuló kapcsolat	19,69%	13,79%	22,49%	-8,69%

Az eredményekből látszik az, hogy bár az informatikai háttér jobb a beszerzést fontosnak tartó vállalatok körében, azokat mégsem használják a partnerekkel való kommunikációban. Egyetlen kapcsolat van, ahol az alkalmazás aránya jelentősebb volt: a vállalat vagy az üzleti partner tulajdonában álló terminálon keresztül kommunikációban. Ebből azt valószínűsíthetjük, hogy a vizsgált vállalatcsoport jelentős része a bankjával való kapcsolatot igyekszik minél hatékonyabbá és gyorsabbá tenni. Más üzleti partnerekkel való kapcsolatában vagy nem tudja ezeket az eszközöket alkalmazni (például azért mert a másik fél ebben nem partner), vagy nem is lehet ezeket az eszközöket igazán hatékonyan alkalmazni (mint azt az előző pontból láthattuk a másik féllel nem tud olyan kapcsolatot kialakítani, ami ezt lehetővé tenné).

A kérdések foglalkoztak azzal is, hogy a beszerzés (és más vállalati területek) hogyan integrálódnak a vállalati információs rendszerbe. Az erre vonatkozó eredményeket mutatja a következő táblázat. (1- teljesen integrált, 5 egyáltalán nem integrált, a magasabb érték tehát a rosszabb!)

**7.4. tábla Vállalati funkciók számítógépes integráltsága**

	<b>Minta átlag</b>	<b>Beszerezés fontos átlag</b>	<b>Beszerezés nem fontos átlag</b>	<b>Csoportok különbsége</b>
a) Számvitel	2,38	2,21	2,42	-0,22
b) Pénzügy	2,45	2,25	2,49	-0,24
c) Bérügyvitel	2,67	2,72	2,64	0,08
d) Tárgyi eszközgazdálkodás	2,71	2,60	2,61	-0,01
e) Értékesítés	2,84	2,91	2,78	0,13
f) Készletgazdálkodás	2,85	2,72	2,84	-0,12
g) Termelés, szolgáltatás	3,00	2,98	3,01	-0,04
h) Beszerzés	3,13	3,38	3,01	0,37
i) Felsővezetés/kontrolling	3,21	3,00	3,21	-0,21
j) Emberi erőforrás gazdálkodás	3,24	3,05	3,30	-0,25
k) Karbantartás	3,69	3,69	3,59	0,10

A látható, hogy a beszerzést támogató számítógépes rendszerek integráltsági foka meglehetősen alacsony a minta egészében. Ezek oka valószínűleg abban lelhető fel, mint azt az irodalmi összefoglaló alapján is sejthetjük, hogy a beszerzést támogató megoldások meglehetősen szűkkörűek.

Látszik azonban az is, hogy a beszerzést fontosnak tartó cégek körében a beszerzés integráltsági szintje általában alacsonyabb, mint a minta másik részében. Van azonban olyan terület, amely esetében az integráltság magasabb, mint a minta többi részében: a pénzügy és a számvitel kapcsolódása jobban megoldott. Ez azt mutathatja, hogy a beszerzést fontosnak tartó cégek elsősorban a közvetlen pénzügyi szempontokat próbálják a gazdálkodásban érvényre juttatni. Próbálkoznak más módszerek alkalmazásával (például a számítógépes háttér fejlesztése), ezeket azonban nem használják vagy nem tudják a jobb működés érdekében hatékonyan felhasználni.

## ***7.2. Az MLBKT felmérés eredményei***

Az MLBKT felmérés adatbázisára támaszkodva először a beszerzés belső, illetve a külső kapcsolatait kívánom megvizsgálni, majd a fejlődésre, képzésre fordított erőfeszítésekkel foglalkozom, végül megvizsgálom a folyamatok informatikai hátterét. Mint arra a bevezetőben utaltunk elsősorban a stratégiai információkkal illetve az annak formalizált kezelését biztosító módszerekkel, technikai háttérrel fogok foglalkozni.

### ***7.2.1. Vállalaton belüli kapcsolatok***

Az irodalom összefoglalóról szóló részben leírt modell a belső kapcsolatokban a következő információ áramlásokat tartalmazza:

- stratégiai szinten a kapott információk közé tartoznak a vállalat stratégiai tervei, fejlesztései illetve a beszerzés teljesítményéről való visszacsatolás, az adott információkat pedig a stratégiai döntésekhez való hozzájárulás jelenti.
- az operatív szinten a kapott információkhoz tartoznak a felhasználói igények és működési információk, az adott információhoz tartoznak az ellátással kapcsolatos információk.

Ezek közül az operatív feladatok például a belső igénylési rendszer formalizálása általában megoldott, ezért erre majd a számítástechnikai támogatással foglalkozó fejezetben térünk vissza.

### ***Teljesítménymérési rendszer***

A stratégiai inputok közül az egyik legfontosabb a teljesítménymérési rendszer. A beszerzés teljesítményének rendszeres nyomon követésének számos előnye megfogalmazható. Például javíthatja a vállalat más funkcióival való kommunikációt (visszacsatolást adhat a belső felhasználók véleményéről, igényeiről) vagy motivációs eszköz lehet a beszerzésben dolgozók számára, hiszen így kézzelfoghatóvá válnak olyan teljesítmények, amelyeken javítani lehet.



A felmérés adatait tanulmányozva azt tapasztalhatjuk, hogy alacsony azon vállalatok száma, akik teljesítménymérési rendszert alkalmaznak. A mintában szereplő cégek csak alig harmada (32,93 %) rendelkezik vele. Ebből a szempontból nincs különbség a beszerzést stratégiaiinak tartó (32%) illetve a komplementer csoport gyakorlata között (33,33%). Ez az eredmény igencsak meglepőnek tekinthető, hiszen a stratégiai szemlélettől várhatnánk, hogy ezeket az eszközöket nagy arányban alkalmazza. A jelenségre egyfajta magyarázat a teljesítménymérési rendszerek leírásából nyerhető.

A mintában szereplő vállalatok teljesítménymérési rendszerének döntő többsége a költség szempontokra korlátozódik. Ez jelentheti a tervezett költségvetési kerettől való eltérést, a beszerzési árak alakulásának nyomon követését vagy a készletszintek alacsonyan tartását. Tehát a teljesítménymérési rendszertől operatív célok előmozdítását várják, ezért nem volt kapcsolat a beszerzés stratégiai vagy operatív megítélésével.

Mindösszesen csak néhány olyan válaszadó volt, aki az értékelési rendszer szempontjai között mást is említett. Ezek a következők voltak:

- a beszerzés, mint szolgáltatás mérése,
- a beszerzési tevékenység (beszerzési tétel és érték, minőségi reklamáció), a vevő megelégedettsége (szállítási határidő, mennyiség, minőség),
- un. teljesítménymutatók rendszere működik, amelyek a szállítói teljesítménymérés révén közvetve tükrözik a beszerzés munkáját. (1. A terv/költség teljesülése, 2. minőségi reklamációk száma, fajtája, 3. beszállítói pontosság.)

Azt is vizsgáltam, hogy kik azok a cégek, akik alkalmaznak ilyen rendszert. A teljesítménymérési rendszert használók között valamivel több a külföldi vállalat (48,15%), mint az ilyen nem alkalmazók között (33,89%). Valószínűleg ezek a vállalatok átvették a tulajdonos vállalat által alkalmazott módszertant. Nincs

lényeges különbség a feldolgozó ipari és a többi vállalati adat között (70,4 illetve 68,5%).

Jellemző az is, hogy ilyen rendszer inkább a nagyvállalatoknál működik (átlagos bevétel 30,3 milliárd Ft, 1083 alkalmazott, 18 fő dolgozik a beszerzésben, míg a teljesítménymérési rendszerrel nem rendelkezőknél: átlagos árbevétel 7 milliárd Ft, 408 foglalkoztatott és 5 fő dolgozik a beszerzésben). Ez érthető, hiszen itt sokkal összetettebb a vállalaton belüli kapcsolatrendszer, mint a kisvállalatoknál, ahol egyébként is gyakorta az ügyvezető közvetlenül saját maga foglalkozik ezekkel a kérdésekkel.

### ***Kapcsolat a vállalati stratégiával***

A stratégiai szerep fontos eleme, hogy a beszerzés ismerje a vállalat stratégiai céljait és legyen lehetősége beleszólni a döntésekbe. A felmérés válaszait tanulmányozva a stratégiai szerep és a “döntésekhez való közelség” jól kimutatható. A beszerzésnek stratégiai szerepet tulajdonító vezetők ugyanis legtöbbször az “értekezleteken”, vagy “a részt veszek a stratégiai döntések meghozatalában” választ adták arra a kérdésre, hogy hogyan szereznek tudomást a vállalati stratégiai döntésekről. Az operatív csoport válaszai már jelentősebb szórást mutatnak. Itt is gyakori, hogy értekezleteket jelölnek meg az információ forrásául, a legtöbben azonban a felettetől szóban választ adták. Érdekes, hogy volt olyan, aki a részt veszek az előkészítésben választ adta. A válaszok szórásának oka valószínűleg abban rejlik, hogy ebben a csoportban kisebb vállalatok találhatók. Itt a döntési szintek száma is kisebb.

### ***7.2.2. Vállalaton kívüli kapcsolatok***

Az irodalom összefoglalóban felvázolt modell szerint a külső kapcsolatok a következő információkat takarják:

- a stratégiai információk közül az adott információkat a szállítófejlesztését elősegítők a legfontosabbak, míg a kapott információk között a beszerzési piacok tudatos elemzése révén létrejött információk szerepelnek.
- operatív szinten az adott információkat a keresleti információk jelentik, a kapott információk pedig a beszállítók adatait.

### ***Szállítóértékelési rendszer***

A szállítóértékelési rendszer alapvető elemei a beszállítói információk. Formalizálásukkal megbízható képet kaphatunk a beszállító tényleges teljesítményéről, segítve ezzel a megfelelő szállító kiválasztását vagy éppen a szállító teljesítményének a fejlesztését.

A válaszokat elemezve elsőként pozitív kép tárul elénk: a vállalatok 73,17 százaléka rendelkezik ilyen módszertannal. Az arány a stratégiai beszerzésben még nagyobb: 84 százalék, míg a komplementer csoportban 68,42 százalék.

A szállítóértékelési rendszerrel rendelkezők között ismét magasabb a külföldi tulajdonban levők aránya (46,67 %, míg a komplementer csoportnál 22,7 %). Nincs lényeges különbség viszont a vállalat méretben (665 fő az alkalmazóknál és 521 fő a másik csoportnál). A feldolgozó ipari vállalatok aránya valamivel nagyobb a beszállító értékelési rendszerrel rendelkezők között (73,33%), mint a mintában (69,2%).

A válaszok pozitív megítélését már megkérdőjelezi az, ha a szállító értékelési rendszerek leírásáról szóló válaszokat is elolvassuk. A válaszok mintegy harmada az ISO minőségügyi rendszerhez kötődik. Ezen vállalatok többsége valószínűleg azon indíttatásból rendelkezik ezzel a módszertannal, mert piaci okoknál fogva ki kellett alakítania ezt a minőségügyi rendszert, amely mellesleg előírja a szállítók értékelését is.<sup>31</sup> Ezek azonban nem feltétlenül jelentenek valós szállítóértékelési

---

<sup>31</sup> A jelenségre Némon (1997) is felhívta a figyelmet.

rendszert abban az értelemben, hogy a kapott eredményeket hogyan hasznosítják, az adatokat milyen szisztematikusan gyűjtik, hogyan építették fel a rendszert.

Az alkalmazott módszerek közül a legelterjedtebbnek a súlyozásos pontrendszeren alapuló valamint a kategorikus eljárás nevezhető. Költségalapú szállítóértékelési rendszert (például TCO, tevékenységalapú költségszámítás) egyetlen válaszadó sem jelölt meg. Ennek oka valószínűleg ezen eljárások bonyolultságában rejlik és számviteli rendszer sem képes támogatni azokat.

Az értékelési rendszerben leggyakrabban alkalmazott szempontok a minőséghez, szállítási, mennyiségi pontossághoz valamint a költség szempontokhoz (fizetési feltételek, ár) kötődnek.

### ***Beszállító fejlesztése***

A beszerzés fontos feladata, hogy a beszerzési piacot, a szereplők teljesítményét úgy alakítsa, hogy az minél jobban megfeleljen a vállalat érdekeinek. Ez a tevékenység alapvetően előmozdíthatja azt, hogy a beszállító fontos erőforrás legyen a vállalat számára. Éppen ezért a kérdőív segítségével vizsgáltam azt is, hogy a vállalatok próbálkoznak-e beszállítóik teljesítményének fejlesztésével.

Formális szállítófejlesztési rendszerről mindösszesen 12 vállalat számolt be. Ezek a vállalatok jellemzően közepes illetve nagy vállalatok. 11 közülük feldolgozóipari cég (azon belül több iparág is szerepel), s csak egyetlen van, aki a szolgáltató szektorba tartozik. A szállítófejlesztéssel módszeresen foglalkozó cégek közül 9 külföldi tulajdonban van, tehát a módszertanban ismét hátrányban vannak a hazai vállalatok.

A rendszerek bemutatását tekintve szembeűnik az, hogy a kapcsolat fejlesztése gyakorta a minőségügyi rendszerhez kötődik és a beszállítói minőség javítására irányul.

Bár formalizált szállítófejlesztési rendszerrel csak kevesen rendelkeznek, a beszállítói teljesítményekről sokan nyújtanak visszacsatolást beszállítóiknak (a

válaszadók 77,78 százaléka). Ugyanakkor a formalizált szállítóértékelési rendszerrel rendelkezőknek csak a 81 százaléka teszi ezt meg: azaz a szállító fejlődését nem mindenki segíti azzal, hogy a gyenge pontokról tájékoztatást ad. Felvetődik újra az a gondolat is, hogy csak a minőségügyi rendszer adminisztratív kellékekét alakították ki a szállítóértékelési eljárást.

Érdekes, hogy a szállítóértékelési eljárással nem rendelkezőknek is a 67 százaléka nyilatkozott úgy, hogy tájékoztatja beszállítóit a teljesítményükről. Ez azonban nehezen lenne szállítófejlesztésnek nevezhető, hiszen konzisztens szempontrendszeren alapuló értékelés nélkül legfeljebb egy-egy hibára hívhatja fel a szállító figyelmét.

### ***Beszállítói kapcsolat menedzsmentje***

Ebben az alponthan a beszállítónak való információ átadás néhány további formáját fogom elemezni. Az első ezek közül az operatív információk közé sorolható: nevezetesen adnak-e át a vállalatok egymásnak információt a beszerzések várható mennyiségéről.

A beszállító számára ez az információ kifejezetten hasznos lehet, hiszen segíthet abban, hogy pontosabban tudja tervezni kapacitásainak kihasználását. Előnyös lehet a beszerző számára is, hiszen így a beszállító már számít a megrendelésre, így pontosabbak lehetnek a szállításai. Mint azt az előzőekben láthattuk a beszállítókkal kötött hosszú távú szerződések aránya jelentős, ez tükröződik abban is, hogy a vállalatok 90,12 százaléka jelezte azt, hogy ad át keresleti információt a beszállítóinak.

A beszállítókkal való kapcsolat egy stratégiaibb szemléletű megközelítését jelenti a fejlesztési tevékenységről nyújtott információ. Az előzőekben láttuk, hogy a hazai vállalatok kutatás-fejlesztési tevékenysége nem túl erős, egyébként is ebben a tevékenységben a beszerzés nem játszik jelentős szerepet. Éppen ezért váratlan, hogy a válaszadók fele jelölte meg igennel azt, hogy ad a termékfejlesztésről információt a beszállítóinak. A válaszok aránya a stratégiai és a komplementer

csoportban lényegében megegyezik. Ebből az a következtetés vonható le, hogy itt általában nem közös együttműködésről van szó. Sokkal inkább a már kifejlesztett termékekhez keresnek beszállítókat ezek a cégek.

A beszállító telephelyének a megismerése is hasznos információkkal szolgálhat. Ilyen módon közvetlenül szerezhetünk információt a beszállító által alkalmazott technológiáról, minőségügyi rendszerének működéséről, hozzáállásáról, stb. A hazai vállalatok nagy számban élnek ezzel az eszközzel: mintegy 78 százalékuk látogatja meg beszállítóit. A pozitív válaszadók aránya ismételten nagyobb a stratégiai beszerzők körében: 84 százalék. Ez többségükönél valószínűleg a szállítóértékelési rendszernek is a részét képezi.

A beszállítói piacokkal való kapcsolat azonban nem elégé nyílt. Ezt a következtetést akkor vonhatjuk le, ha ellenőrizzük azt, hogy a beszerzési vezető közvetlen telefonszáma hozzáférhető-e.<sup>32</sup> A tapasztalatok szerint a telefonszám közvetlenül csak a válaszadók kevesebb, mint felénél hozzáférhető. A helyzetet még rontja az, hogy a beszerzési vezetőt gyakorta nem “beszerzési vezetőnek” nevezik, így ha történetesen benne is van a telefonkönyvben, akkor sem derül az ki egyértelműen. Ha tehát egy beszállító fel szeretné venni vele a kapcsolatot előbb egy kis nyomozást kell folytatnia.

### ***7.2.3. A beszerzők szakmai fejlődése***

A beszerzésben dolgozók szakmai továbbképzése a külső információ szerzés nagyon fontos módja. Ez lényegében egy lehetőséget jelent arra, hogy megismerkedhessenek új módszertannal, más megközelítésekkel vagy éppen új technikai megoldásokkal. Itt csak utalnék arra, hogy a beszerzést stratégiai szerepet betöltő funkciónak jelölő vállalatok a beszerzés hatékonyságát meghatározó tényezők között magasabb értékkel jelölték meg az oktatás fontosságát, mint társaik.

---

<sup>32</sup> Forrás a MATÁV internetes tudakozója.

**7.5. tábla A beszerzők továbbképzése**

<b>Részt vett-e?</b>	<b>Minta</b>	<b>Beszerzés operatív</b>	<b>Beszerzés stratégiai</b>	<b>Különbség</b>
a) Konferencián	45,12%	42,11%	52,00%	9,89%
b) Néhány napos szemináriumon	35,80%	28,57%	52,00%	23,43%
c) Végzettséget adó képzési programon	23,46%	19,64%	32,00%	12,36%
Valamely képzésben részt vett-e	60,24%	55,17%	72,00%	16,83%

Ez tükröződik vissza a képzési programokon való részvételekben is. A stratégiai beszerzők csoportja többet jár képzésekre, az eltérés különösen a néhány napos képzések esetében jelentős.

Az abszolút számokat tekintve azonban meglehetősen szomorú kép tárul elénk. Ez ismételten összhangban van a beszerzés hatékonyságát meghatározó tényezők vizsgálatánál tapasztaltakkal: ott ugyanis a legkevésbé fontos szempontok között szerepelt a beszerzési szakemberek képzése. A válaszadó beszerzési vezetők közül a stratégiai beszerzőknek is mindösszesen csak a háromnegyede vett részt valamilyen képzésben az elmúlt két év során. Míg a komplementer csoport tagjainál a részvételi arány alig több mint ötven százalék. Ezek az adatok azért is tűnnek nagyon alacsonynak, mert azokat nagy valószínűséggel pozitív irányba befolyásolta az, hogy többségük egy szakmai szervezettel valamilyen jellegű kapcsolatban áll.<sup>33</sup>

A képzések témáját vizsgálva sajnos meglehetősen kevés válaszból kell következtetést levonni. Ugyanakkor ezekből is szembetűnő az, hogy azok többsége nem a beszerzés módszertannal foglalkozik. Találhatunk ezek között számviteli, minőségbiztosítással kapcsolatos, vám illetve az adott ágazathoz tartozó (faipar,

---

<sup>33</sup> A válaszadók magját képező "Üzleti jelentések" rendszeresen megkapja az MLBKT felhívásait, kiadványait.

beton, stb.) rendezvényeket. Ha viszont a látogatott képzések nem a beszerzés módszertanával, a beszerzéssel kapcsolatos legújabb megoldásokkal foglalkoznak, akkor nem csoda, ha nem tartják azokat kulcs elemnek a beszerzés hatékonyságának biztosításában.

A beszerzéssel rendszeresen konferencia szekció keretében foglalkozó rendezvényen<sup>34</sup> a résztvevők meglehetősen alacsony száma nevezi magát beszerzési vezetőnek (szerepel a pozíciójában a beszerzés szó). Ez elmúlt három év során ez az arány egyszer sem érte el a 20 százalékot. Ez azért is érdekes, mert a szekció a látogatottak közé tartozik. Ezt a jelenséget úgy értékelhetjük, hogy valószínűleg azon vezetők is szépszámban részt vesznek rajta, akiknek a beszerzésen kívül más feladataik is vannak.

Érdekes vizsgálni azt is, hogy a szakmai lapokban milyen arányban jelentek meg beszerzéssel foglalkozó cikkek. Azt tapasztaljuk, hogy ezek aránya viszonylag alacsony. A Logisztikai Híradó 1999 márciusa és 2001 augusztusa közötti számaiban 51 cikk jelent meg, ebből mindösszesen öt foglalkozik beszerzési témával.<sup>35</sup> Ez az arány nem nevezhető magasnak.

Az irodalom összefoglalóban azt állapítottam meg, hogy a beszerzés menedzsmentjével kapcsolatos tudásanyag itthon is bárki által hozzáférhető. Tény azonban, hogy itthon a fókuszáltan beszerzéssel foglalkozó képzések, rendezvények száma nem túl jelentős, tehát nincs könnyű dolga annak, aki ilyenre szeretne ellátogatni. Ugyanakkor ezek előnye lenne az írott szakirodalommal szemben, hogy ezek interaktív tanulást tesznek lehetővé. (Az előadóval való kommunikáció mellett a csoporttársak véleményének, tapasztalatainak a megismerése is nagyon sok hasznos adalékkal szolgálhatnak.) Ez pedig olvasással nemigen pótolható.

---

<sup>34</sup> MLBKT éves kongresszusa, évente mintegy 250 vállalatvezető vesz részt rajta.

<sup>35</sup> Vizsgáltam még a Marketing című újságot is itt ugyanezen időszak alatt 3 cikk foglalkozott beszerzéssel.



#### **7.2.4. Információ technikai háttér**

A vállalatok formális információs rendszere ma már szinte elképzelhetetlen a számítógépes háttér támogatása nélkül. Azt már az előző fejezetben is láthattuk, hogy a vállalatok nagymértékben használják is ezeket. Ezzel a kérdőívvel lehetőség nyílt azt részletesebben megvizsgálni, hogy milyen eszközöket használnak a beszerzés támogatására.

#### ***E-mail a beszerzésben***

Az elektronikus úton történő kommunikáció egyre általánosabban alkalmazott eszköze az e-mail. Ennek elterjedtségét és a beszerzésben való felhasználását kutatásom szempontjából is érdemes megvizsgálni. Az erre vonatkozó adatokat mutatja a 7.6-os tábla.

**7.6. tábla E-mail a beszerzésben**

	<b>Minta</b>	<b>Beszerzés operatív</b>	<b>Beszerzés stratégiai</b>	<b>Különbség</b>
E-maillal rendelkezik-e a beszerzés	75,90%	70,69%	88,00%	17,31%

A adatokból látszik az, hogy az e-mail használata a beszerzők számára sok vállalatnál megoldott. Ugyanakkor az e-mail tényleges felhasználásához legalább két fél kell: ebben a tekintetben a 75,9 százalék azt jelenti, hogy még mindig nem mindenki rendelkezik e-maillal. Jellemző viszont, hogy a beszerzésnek stratégiai szerepet tulajdonítók magasabb arányban használják azt, mint a komplementer csoport.

A felhasználói sajátosságok szerint a nagy vállalatok jellemzően rendelkeznek e-mail kapcsolattal, míg a közepes és a kis vállalatok válaszai megoszlanak az e-mail használatának tekintetében. Tulajdonos szerint nézve az e-mail használatban eltérést találunk: a külföldi cégek beszerzési dolgozói nagyobb aránnyal rendelkeznek ezzel az eszközzel. Ennek oka valószínűleg abban rejlik, hogy a nemzetközi vállalatok

saját belső kommunikációjuk lebonyolítására gyakorta használják az e-mailt. Nincs érdemi különbség a feldolgozó ipari vállalatok és a többi cég gyakorlata között.

Vizsgáltam azt is, hogy mennyire használják az e-mailt a vállalati vezetők. Az erre vonatkozó információk láthatóak a következő táblázatban.

**7.7. tábla E-mail felhasználása a beszerzésben**

	<b>Minta</b>	<b>Beszerzés operatív</b>	<b>Beszerzés stratégiai</b>	<b>Különbség</b>
Naponta kapott hivatalos e-mailek száma	12,65	11,63	14,10	2,46*
Naponta kapott hivatalos belső e-mailek száma	7,52	5,76	9,95	4,19*
Naponta kapott hivatalos külső e-mailek száma	5,18	5,93	4,14	-1,79

\* F-próba 1 százalékon szignifikáns különbséget mutat.

Látható, hogy a stratégiai beszerzésben a kapott levelek száma nagyobb. Szignifikáns eltérés a belső levelezésben mutatkozik. Ezt az eltérést elsősorban a külföldi vállalatok okozzák, mint arra már az előbb is utaltunk, ezeknél a vállalatoknál az e-mail a belső kommunikáció fontos eszköze. Mindemellett azonban a napi öt vállalaton kívüli forrásból kapott levél azt jelenti, hogy a külső partnerekkel is intenzív kommunikáció folyik az elektronikus levelező rendszerek segítségével.

Már a Versenyképesség adatbázis elemzésénél is láttuk, hogy az e-mail megléte és használatának mértéke nem feltétlenül azonos. A 2001-ben készült MLBKT felmérésnél a beszerzésben való használat mértéke alig valamivel alacsonyabb (70 százalék), mint az e-maillal rendelkezők aránya. A használat mértéke a stratégiai beszerzésnél nagyobb, ott a vállalatok 80 százalékánál folyik e-mailen is a beszerzési feladatok ellátásával kapcsolatos levelezés.

### ***Internet a beszerzésben***

A beszerzési piacokról, beszállítókról szóló információ szerzés illetve a velük való kapcsolatteremtés egyik lehetséges eszköze az Internet. Ezért vizsgáltam ennek a beszerzésben való használatát is. A felmérés során arra tértem ki, hogy milyen

arányban rendelkeznek a beszerzők ezzel az eszközzel, milyen gyakran használják azt illetve milyen mértékben használják beszerzési feladataik elvégzése során.

**7.8. tábla Internet a beszerzésben**

	<b>Minta</b>	<b>Beszerzés operatív</b>	<b>Beszerzés stratégiai</b>	<b>Különbség</b>
Internet hozzáféréssel rendelkezik-e a beszerzés <sup>36</sup>	62,20%	58,62%	70,83%	12,21%

Az Internet valamivel kevésbé elterjedt, mint az e-mail. Jellemző azonban, hogy a stratégiai beszerzők magasabb arányban férnek hozzá, mint a komplementer csoport tagjai. Eltérés tapasztalható a vállalati méret szerint is (Internettel rendelkezőknél az átlagos foglalkoztatottak száma 829 fő, míg a másik csoportnál 291 fő). Továbbá eltérés van iparági hovatartozás szerint is. Internettel rendelkezők 73,5 százaléka feldolgozóipari cég, míg az Internettel nem rendelkezőknél az arányuk 59,4 %.

Vizsgáltam azt is, hogy miért nem rendelkeznek beszerzők Internet hozzáféréssel. A válaszadók általában a használatának magas költségeit említették. Érdemes ezt összevetni azzal, amit egy 1997-es felmérésnél tapasztaltunk (Vörösmarty, 1999/a). Akkor erre a kérdésre a következő válaszokat kaptuk. Először is az aktuális információ más, hagyományos forrásokból jobban hozzáférhető volt, az Internet a beszerzési döntések döntő részénél nem jelentett gyorsan hozzáférhető többlet információt. A másik ok az volt, hogy a vállalati adatrendszerek védelmét nem tartották a vállalatvezetők megfelelőnek. Az elmúlt idő alatt ezen a két területen rohamos fejlődésnek lehettünk tanúi, nem véletlen, hogy ma már ez a két szempont sokkal kevésbé jelent problémát, mint korábban.

Itt is vizsgáltam az Internet használati szokásokat is. Az erre vonatkozó eredményeket mutatja a következő táblázat.

---

<sup>36</sup> A Bell Research & Think Consulting jelentése szerint a tíz főnél többet foglalkoztató cégek 69 százaléka rendelkezik internetes kapcsolattal. (Szabó 2001) Eszerint a felérésünk eredményei nagyságrendileg jónak tekinthetők, hiszen nem minden Internetes kapcsolattal rendelkező cégnél van ilyen kapcsolata a beszerzésnek.

**7.9. tábla Intenethasználati szokások**

	<b>Minta<sup>37</sup></b>	<b>Beszerzés operatív</b>	<b>Beszerzés stratégiai</b>	<b>Különbség</b>
Az Internetet általános információ szerzésre használók	73,08%	75,76%	68,42%	-7,34%
Az Internetet munkához kapcsolódó információ szerzésre használók	78,85%	72,73%	89,47%	16,75%
Alkalomszerű Internet használat	3,70%	2,78%	15,79%	13,01%
Hetenként egyszeri Internet haszn.	46,30%	58,33%	26,32%	-32,02%
Napi Internet használat	50,00%	38,89%	73,68%	34,80%
Az Internet használata beszerzési feladatok elvégzésére	53,75%	49,09%	64,00%	14,91%

A táblázatból látható, hogy az Internet használatban is a beszerzést stratégiai funkciónak tartó cégek járnak elől. Magasabb az arányuk azok között, akik napmind nap felkapcsolódnak a világhálóra és az Internetet többet használják a munkájukkal kapcsolatos információ megszerzésére illetve beszerzési feladatok ellátására is.

#### ***EDI a beszerzésben***

Az elektronikus úton történő adattovábbításnak ez a módja már koránt sem olyan népszerű a vállalati gyakorlatban, mint az Internet vagy az elektronikus levelezés. Ez az alkalmazók számában is megmutatkozik. A válaszadók közül mindössze nyolcan jelölték meg azt, hogy alkalmaznak EDI-t a beszállítókkal való kommunikációban. Az alacsony arány mellett megfigyelhető volt az is, hogy nagyon sokan nem válaszoltak a kérdésre, valószínűleg ezek a vezetők nem ismerték magát fogalmat sem.

A nyolc EDI használó vállalat közös tulajdonsága, hogy mindannyian külföldi tulajdonban vannak. Iparág szerint is egységesek: a feldolgozóipari cégek mellett egyetlen szolgáltató (telekommunikáció) vállalat van közöttük. Jellemzően nagy vállalatok (átlagos árbevételük 74 md Ft, alkalmazottaik száma átlagosan 2068 fő).

<sup>37</sup> Az értékek az Internet kapcsolattal rendelkezők százalékában vannak feltüntetve.

A nyolc cégből öt tartozik a beszerzést stratégiai vállalati funkciónak tartók csoportjába, három a másikba. Ennek oka valószínűleg az, hogy ezen cégek beszerzéseik gyorsítására, a beszállítókkal való kommunikáció javítására már korábban (esetleg a tulajdonos tapasztalatai alapján) tettek lépéseket, ezért választották ezt a már “hagyományosnak” számító módszert. Ugyanakkor jellemző, hogy ezen cégek beszerzési vezetői e-mail és Internet kapcsolattal is rendelkeznek és aktívan használják is azt. Ez a nyolc cég tehát meglehetősen nyitottnak nevezhető az elektronikus eszközök használata iránt.

### ***Számítógépes támogatás***

A Versenyképesség kutatás adatbázisát elemezve már foglalkoztunk azzal, hogy milyen a vállalatok számítógépes ellátottsága. Ennek kiegészítésére vizsgáltam azt is, hogy a vállalati szoftverek milyen mértékben támogatják egyes, beszerzéssel kapcsolatos feladatok elvégzését. Tapasztalatainkat a következő táblázatban foglaltuk össze.

**7.10. tábla A beszerzési feladatok számítógépes támogatása**

	<b>Minta</b>	<b>Beszerzés operatív</b>	<b>Beszerzés stratégiai</b>	<b>Különbség</b>	<b>Kapcsolódás</b>
Készletnyilvántartás	83,95%	83,93%	84,00%	0,07%	58,44%
Szállítók törzsadatainak nyilvántartása	72,15%	66,67%	84,00%	17,33%	42,86%
Anyagszükséglettervezés	50,00%	50,00%	50,00%	0,00%	31,17%
Szerződések nyilvántartása és követése	41,77%	44,44%	36,00%	-8,44%	16,88%
Szállítók teljesítményének nyilvántartását	39,24%	35,19%	48,00%	12,81%	25,97%
Igénylési rendszer	37,97%	37,04%	40,00%	2,96%	27,27%
Közös adatbázis a szállítókkal	10,13%	5,56%	20,00%	14,44%	5,19%
Automatikus adatfelvitel	8,86%	5,56%	16,00%	10,44%	6,49%

A beszerzési tevékenységet a készletnyilvántartás illetve a szállítók fontosabb adatainak a nyilvántartásával támogatja leginkább a számítógépes rendszer. A többi említett tevékenység támogatása viszonylag alacsony szintűnek nevezhető. Azt tapasztalhatjuk, hogy a stratégiai beszerzési csoportnál a számítógépes támogatottság (kivéve a szerződések nyilvántartását) jelentősebb, mint a másik csoport esetében.

Az egyes feladatok vállalati információs rendszerhez való kapcsolódását vizsgálva azt tapasztalhatjuk, hogy a beszerzést támogató rendszerek viszonylag alacsony százalékban integrálódnak a vállalati információs rendszerbe. Jellemző viszont az, hogy az integráltság szintje magasabb a beszerzést stratégiai funkciónak tartó vállalatcsoportnál. Vagyis valószínűleg ezeknél a cégeknél a beszerzés rendelkezésére álló számítógépen kezelt információ más belső felhasználók számára is könnyebben elérhető.

### ***7.3. A workshop eredményei***

A workshop célja, mint azt a kutatást bemutató részben már leírtam, kettős volt. Egyik oldalról a kutatási adatok elemzéséhez vártam tőle szempontokat, másik oldalról viszont a modellt tesztelhettem a segítségével. A workshop során elkészített modell a függelékben található. Ebben az alponban a modell értékeléséből levont következtetéseket szeretném bemutatni.

#### ***A két modell összevetése***

A résztvevők által összeállított és az irodalom alapján elkészített modellek közötti különbség elsősorban abból adódik, hogy az előbbi nagyobb hangsúlyt ad az operatív információknak, benne a stratégiai szintű információk súlya lényegesen kisebb. Ez a különbség (a résztvevők véleménye szerint) azért alakult ki, mert a vállalati gyakorlat elsősorban az operatív információ kezelésére fordítja a figyelmet.

Az operatív információk döntő többségének strukturált formában való kezelése megoldott, ez a működés alapfeltételét jelenti. Ugyanakkor az irodalom által felvázolt modell stratégiai információi nem igen képezik a formális információ rendszer elemét. Ennek oka elsősorban, hogy

- a legtöbb vállalat nem a modell által értelmezett stratégiai beszerzés megközelítést vallja,
- a beszállítókkal bizonyos esetekben nem lehet stratégiai előnyöket biztosító együttműködést megvalósítani. (Például a nagy vállalatok teljesítményének befolyásolására kevés esély van, illetve sok beszállító nem nyitott az együttműködésre.)

### *Általános megállapítások*

A workshop résztvevői szerint az irodalom elemzés alapján összeállított modell alapján véve alkalmas a beszerzés információs folyamatainak átfogó leírására. A kutatásban is vizsgált eszközök (teljesítménymérés, szállítóértékelés, stb.) elősegítik a beszerzési információ jelentős részének strukturált kezelését és annak a formális információ rendszerbe való beemelését.

Fontos megállapításként hangzott el, hogy a beszerzéshez kapcsolódó formális információ rendszer fejlesztése feltételezi a beszerzés stratégiai szerepének felismerését illetve azt, hogy a beszerzés hozzáfér a vállalati működés szempontjából kulcs információkhoz.

### *7.4. Összefoglalás*

A beszerzés információs folyamataival kapcsolatban lefolytatott elemzés fő eredményeként fogalmazható meg, hogy az információs rendszer tekintetében különbség található mind a beszerzést fontosnak tartó, mind a beszerzést stratégiai tevékenységnek nevező vállalatok és a többi cég gyakorlata között. Ugyanakkor egyik csoport sem valósítja meg teljességében azt, amit az irodalom által felvázolt modell bemutat.

A beszerzést problémái miatt fontosnak tartó csoport jelentős informatikai beruházásokat hajtott végre, ugyanakkor ezt az infrastruktúrát a beszerzésben nemigen hasznosítja.

---

A beszerzésnek stratégiai szerepet tulajdonító vállalatok élen járnak az információ kezelésére alkalmas módszertan és eszközök alkalmazásában, nagyobb figyelmet fordítanak az információ továbbítására, mint a többi vállalat. A beszerzést támogató informatikai eszközrendszer is jellemzően fejlettebb, azt nagy mértékben alkalmazzák is beszerzéssel kapcsolatos feladatok elvégzésére. Ugyanakkor a modell megvalósításához szükséges eszközök (mind módszertani, mind számítástechnikai) többségét közülük sem minden vállalat alkalmazza. Összhangban azzal, amit a beszerzés megítélésénél (6. fejezet) és a kapcsolatrendszerének elemzésénél (7. fejezet) tapasztaltunk, elsősorban azok az eszközök és módszerek hiányoznak, amelyek a stratégiai információk kezelését támogatnák.

Ez azt is jelenti, hogy az elméleti modell információi átfogóan csak igen kevés vállalatnál kerülnek be a formális információrendszer kereteibe. Azok a vállalatok, akik a vizsgált eszközöket nagy számban alkalmazzák és éppen ezért élenjáró gyakorlatot folytató cégeknek nevezhetőek, jellemzően külföldi tulajdonban levő nagyvállalatok.

A vállalatok többsége (akik a beszerzést operatív funkcióként kezelik) nem, vagy csak mechanikusan alkalmazzák a szakirodalomban bemutatott eszközöket. Ennek oka, hogy a kis vállalati méret mellett kézi irányítással is nagyjából kézben tarthatóak a problémák illetve a beszerzési döntések rendszerint olyan vezető kezében vannak, aki nem rendelkezik beszerzési ismeretekkel.

A módszertani ismeretek hiánya (valószínűleg a minta jelentős része esetében) akadályozza az információ hatékony kezelését, így nem lehetséges az információ strukturált, formális információrendszerbe való beillesztése. A hazai gyakorlat fejlődéséhez ezért nagyon fontos lenne a módszertan széleskörű oktatása, megismertetése.



## 8. Összefoglalás

Ebben a fejezetben a kutatási tervben megfogalmazott kutatási kérdéseket értékelem az előző három fejezetben bemutatott elemzések eredményei alapján. Ezt követően, mintegy kitekintésként megfogalmazok néhány további kutatási lehetőséget.

### *8.1. A kutatási kérdések értékelése*

A kutatás kérdéseit abban a sorrendben fogom értékelni, ahogyan azokat bemutattam illetve elemeztem, így most ismét három csoporttal fogok foglalkozni.

#### *8.1.1. A beszerzés megítélése, céljai*

Az első kérdéskör a hazai vállalatok beszerzési gyakorlatának megismerését tűzte ki célul. Vizsgáltuk a beszerzés megítélését befolyásoló tényezőket illetve az elé kitűzött célokat.

**P 1-1 A hazai vállalatok a beszerzést nem tekintik fontos (stratégiai) funkciónak.**

*Elfogadva.* A hazai vállalatok jelentős része valóban nem tekinti a beszerzést fontos vagy stratégiai funkciónak, ugyanakkor meghatározható olyan vállalati csoport, amely nem így gondolkodik. A beszerzési problémák és a pénzügyi nehézségek számos (elsősorban belföldi magán) vállalatot késztetnek arra, hogy a beszerzésnek nagy szerepet tulajdonítsanak. Ugyanakkor beszerzést stratégiai tényezőnek tartó vállalatok elsősorban a külföldi tulajdonossal rendelkező nagyvállalatok közül kerülnek ki.

*A beszerzés elé kitűzött célokat* vizsgálva a hipotézisekkel kapcsolatban a következő eredményekre jutottunk.

**P 1-2 A vállalatok értékteremtő folyamataikban a költség és a minőség szempontjait helyezik előtérbe. Ez az elvárás jelenik meg a beszerzéssel szemben is.**

---

*Elfogadva.* A beszerzés hatékonyságát meghatározó tényezők között a költség és a minőség szempontja a legfontosabbak között szerepelt mindkét felmérésben. Az egyéb szempontok ehhez képest viszonylag háttérbe szorultak.

**P 1-3 A beszerzés megítélésénél azok a vállalatok, amelyek a beszerzést fontosnak vagy stratégiaiainak tartják, más célokat jelölnek meg mint azok, amelyek szerint a beszerzés nem játszik fontos szerepet a vállalati működésben.**

*Részben elfogadva.* A beszerzés megítélésében az egyes vállalatcsoportok nagyjából hasonló szempontokat jelöltek meg. Említésre méltó különbség a beszerzési szakemberek képzésének a fontosságában jelentkezett. Némiképpen magasabb értéket kapott költségcsökkentés és az információ kezeléséhez kötődő szempontok is.

**P 1-4 Kapcsolat van aközött, hogy a beszerzésnek milyen szerepet tulajdonítanak és a beszerzők képzését mennyire tartják fontosnak.**

*Elfogadva.* Mint azt az előző pontnál is jeleztem a beszerzést stratégiai funkciónak illetve fontos tevékenységnek tartó vállalatok a beszerzés hatékonysága szempontjából fontosnak tartják a beszerzési szakemberek képzését. Megjegyzendő az, hogy bár fontosabbnak tartják azt, mint a többi vállalat, ugyanakkor ez a szempont az utolsók között szerepel a beszerzés hatékonyságát meghatározó tényezők sorrendjében.

*A beszerzés szerepét befolyásoló tényezők*

**P 1-5 A beszerzés szerepének megítélését befolyásolja az, hogy a vállalat melyik iparágban tevékenykedik, illetve milyen a tulajdonosi köre.**

*Részben elfogadva.* Az iparági elhelyezkedés illetve a tulajdonosi háttér önmagában nem determináló tényezők. Ugyanakkor a beszerzést fontosnak ítéző vállalatok között magasabb a hazai magántulajdonban levő illetve a feldolgozó ipari vállalatok aránya. Ezeket a cégeket mint láthattuk pénzügyi illetve beszerzési piaci problémáik

készítették arra, hogy a beszerzés súlyát magasabbra értékeljék. A beszerzésnek stratégiai jelentőséget tulajdonító vállalatok között nincs iparági különbség, viszont a tulajdonosuk nagyobb arányban külföldi cég és a vállalati méret is nagyobb.

A beszerzést fontosnak illetve stratégiaiinak tartó csoport tagjai közötti különbség valószínűleg abból adódik, hogy a beszerzést fontosnak tartók operatív szempontok előmozdítását szeretnék elérni. A beszerzést stratégiaiinak nevezők jelentős részénél viszont ez a funkció rendben működik, így nem kerül a figyelem középpontjába, kevésbé tartják tehát azt fontosnak.

### **8.1.2. A beszerzés külső és belső kapcsolatai**

A kutatás második kérdésköre a beszerzés külső és belső kapcsolatrendszerét helyezte a középpontjába.

#### **P 2-1 A beszerzés külső és belső kapcsolatrendszerében az operatív, anyagellátási szempontok dominálnak.**

*Részen elfogadva.* A vállalati kör egészére nézve az állításnak igaznak fogadható el, de természetesen az egyes csoportok gyakorlata eltér ebben a kérdésben. A beszerzést stratégiaiinak illetve fontosnak tartó vállalatok belső kapcsolatai általában erősebbek és a hagyományos anyagellátási szempontokon túlmutató tényezők is megjelennek.

#### *Beszerzés belső kapcsolatrendszere*

#### **P 2-2 A beszerzést stratégiailag fontos tényezőként elismerő vállalatok általában logisztikai folyamataiknak is nagy szerepet tulajdonítanak.**

*Elfogadva.* A beszerzést stratégiaiinak tekintő vállalatok rendszerint jó kapcsolatot tartanak fenn a logisztikával. Az eredmények szerint a kapcsolat erősebb, mint a beszerzést operatív funkciónak tartó vállalati körnél. A beszerzést fontosnak tartó csoport vállalatai is valamivel nagyobb arányban rendelkeztek logisztikai szervezettel, mint a többi vállalat.

---

**P 2-3 A beszerzés és a nem logisztikai funkciók (pl. K+F) közötti kapcsolat gyenge, a beszállítókat nem vonják be ezekbe a tevékenységekbe.**

*Részben elfogadva.* A beszerzés kapcsolata a kutatás-fejlesztéssel általában gyenge. Ebben valószínűleg jelentős része van annak, hogy a többség a beszerzést operatív tevékenységként kezeli illetve, hogy a vállalatok kutatási-fejlesztési tevékenysége gyenge. A fejlesztési tevékenységekben a beszállítók szerepe nem jelentős. Ugyanakkor a beszerzést stratégiaiinak tartó vállalatok (igaz jelentős szórással), de jó kapcsolatokat ápolnak a K+F részleggel. A környezetvédelem egy további lehetséges partner, azonban ezen szempontok súlya sem átütő erejű.

*A beszerzés külső kapcsolatrendszere*

**P 2-4 A beszállítói piacok teljesítménye javul, a beszállítók számára fontos a vevőkiszolgálás minőségének javítása.**

*Elfogadva* A beszállítói piacok teljesítménye az elmúlt évek során az időbeni pontosság és a minőség tekintetében is javult. Erre jelentős készletet jelent az, hogy a beszállítók kiváltása nem jelent többé gondot. Az elmúlt években végbement javulás azonban lassú ütemű.

**P 2-5 A beszállító kiválasztásának szempontjai között elsősorban a rövid távú, operatív célok dominálnak.**

*Elfogadva* A beszállító kiválasztás szempontjai között az operatív szempontok (költség, minőség, szállítási pontosság) a jelentősek. Ebben a beszerzést fontosnak tartó vállalati csoport sem mutat jelentős különbséget.

**P 2-6 Hosszú távú szerződések aránya jelentős. Ezek kialakításában is az operatív szempontok játszanak fontos szerepet.**

*Elfogadva.* A beszerzésben a hosszú távú szerződések aránya jelentős. a szerződések megkötésének indokai azonban az ellátás biztonságához, a beszerzési feltételek kalkulálhatóságához kapcsolódnak.

### **8.1.3. Információs folyamatok a beszerzésben**

Ez a kérdéskör jelentette a kutatás központi részét. Ebben a beszerzés információs folyamatainak kezelésére használt módszereket és eszközöket elemeztem.

*Eszközök és módszerek az információ kezelésére*

**P 3-1 A beszerzés információs kapcsolatait felvázolhatjuk az előzőekben bemutatott modell segítségével.**

*Elfogadva.* A modell átfogó szemléletével alkalmasnak bizonyult arra, hogy segítségével a beszerzés információs folyamatait elemezni lehessen. A workshop résztvevői szerint a modell a gyakorlatban is használható keretet ad, a hozzárendelt eszközök elősegítik az információk hatékonyabb kezelését. Ugyanakkor az előző pontokból következően a vállalatok jellemzően az operatív információkra koncentrálnak.

**P 3-2 Különbség van az operatív és a stratégiai szemlélet között a módszertanban valamint a beszerzők képzésére fordított figyelem szempontjából.**

*Elfogadva.* A stratégiai szemléletet vallók általában magasabb arányban használták az információ formális rendszerbe való illesztésére alkalmas módszertant. Ugyanakkor a módszerek széles körének a használata sajnos közöttük sem általános.

**P 3-3 A célok eléréséhez alkalmazott eszközrendszer általában fejletlen és a hazai vállalatok esetében mind a külső, mind a belső információáramlás gyenge.**

*Elfogadva.* A vizsgált módszertan alkalmazása nem tekinthető általánosnak. Ugyanakkor számos esetben azt tapasztaltuk, hogy az egyes módszereket mechanikusan, annak valós előnyeit nem kihasználva alkalmazzák.

**P 3-4 A stratégiai információkat tudatosan felhasználó vállalatok innovatív eszközöket és módszertant alkalmaznak.**

*Részben elfogadva.* Nagyon kevés olyan vállalatot találtunk a mintában, amely valóban átfogó információkezelési rendszerrel rendelkezett, így elemzésük kvalitatív eszközökkel nem lehetséges. Ez a néhány vállalat azonban folyamatosan törekszik az alkalmazott eszközök és módszerek fejlesztésére.

*A beszerzés információtechnikai háttere*

**P 3-5 A vállalati információs rendszerek fontosságát a vállalatok felismerték és támogatására kiépítették számítógépes rendszerüket.**

*Elfogadva.* A vállalatok döntő többsége rendelkezik számítógéppel és azt általában valamilyen beszerzéshez is kötődő feladat elvégzésére is használják.

**P 3-6 Az információtechnika igazából csak az operatív feladatok elvégzését támogatja. A beszerzés belső információs rendszere “anyagigénylés” szemléletű.**

*Elfogadva.* A számítógépes háttér elsősorban az operatív feladatok elvégzését támogatja. Az ezt meghaladó tevékenységek támogatottsága még a stratégiai szemléletet valló vállalatok között is viszonylag alacsony arányban fordul elő.

**P 3-7 Az Internet alkalmazása a beszerzési gyakorlatban meglehetősen korlátozott, bár a vállalati vezetők számára munkahelyükön elérhető.**

*Részben elfogadva.* A beszerzési vezetők többsége számára az Internet valóban elérhető, ugyanakkor jelentős azoknak a száma, akik nem rendelkeznek Internet-kapcsolattal. A hozzáféréssel rendelkező vállalatvezetők jelentős része munkájához is használja az Internetet. Mind a hozzáférés, mind az Internet beszerzési célú használata jelentősebb a beszerzést stratégiaiinak tartó vállalati vezetőknel.

**8.2. További kutatási lehetőségek**

A kutatás lebonyolítása során számos olyan kérdés vetődött fel bennem, amelynek vizsgálata már nem fért bele ennek a vizsgálatnak a keretei közé, ugyanakkor érdeklődésre tarthatnak számot. Ezek közül néhányat szeretnék itt felvázolni.

1/ Nagyon kicsi azon vállalatok köre, akik a beszerzést az irodalmi értelemben vetten stratégiai tényezőként kezelik. Éppen ezért gyakorlatuk mélyebben elsősorban kvalitatív eszközökkel (pl. esettanulmányok) ismerhető meg. Ezek a vállalatok a jelenlegi kutatás tanulsága szerint nagy figyelmet fordítanak azon módszerek és eszközök alkalmazására, amelyek elősegíthetik információk hatékony kezelését. Vizsgálni lehetne, hogy mi készíti őket arra, hogy alkalmazzák ezeket az eszközöket, milyen előnyöket várnak/érték el velük.

2/ Egy további lehetséges vizsgálati kérdés, hogy hogyan lehetne a modell kategóriáit olyan részletességgel megfogalmazni, hogy annak alapján fel lehessen építeni gyakorlati rendszereket

3/ Az Internet beszerzésben való felhasználhatósága meglehetősen széleskörű. Ennek tanulmányozása újfent esettanulmányok segítségével lenne lehetséges. (Jelenleg nagyon kevés a beszerzéssel is foglalkozó oldalak száma, erre egyelőre se széleskörű igény, se bevált módszerek nincsenek.)

### ***8.3. A kutatási eredmények felhasználhatósága***

Úgy vélem a kutatás eredményei mind gyakorlati, mind elméleti szempontból felhasználhatóak. A kutatás jól hasznosítható a következő gyakorlati területeken:

- A beszerzés információs folyamatainak áttekintésével olyan keretet nyertünk, amely elősegítheti a módszerek és eszközök használatát, hatékonyságát.
- Az információs folyamatok ismerete jó háttérrel jelent az információs rendszerek, az információs technika fejlesztéséhez is.
- A kutatás eredményei segíthetik a stratégiai szemlélet érvényesülését.

Elméleti oldalról is felhasználható a kutatás:

- Elméleti szinten átfogó jelleggel még nem születtek kutatások a beszerzés információs folyamatainak vizsgálatára, így a kutatás jó kiindulási alapot jelenthet ilyen jellegű vizsgálatok folytatásához.

- A kutatás rámutat a hazai gyakorlat néhány olyan problémájára, amely a vállalati működés hatékonyságának általános elemzéséhez is segítséget nyújthat.



---

## Felhasznált irodalom

- Ambrus Tibor (ed.) (1997): Beszállítói célprogram, Ipari, Kereskedelmi és Idegenforgalmi Minisztérium
- Andel, Tom (1997): Information Supply Chains: Set and get your Goals, Transportation & Distribution, February
- Andel, Tom (1997): Standards Power Tech Projects, Transportation & Distribution, January
- Arató Andrea (1998): EDI a szállító-vevő kapcsolatokban, Logisztikai Híradó, Vol.8. No.3. pp. 3-5.
- Arnold, Ulli (1998): A Specificity-Based Typology of Sourcing Concepts: Design of an Information-Oriented Supply Strategy Approach, Proceedings of the 7th International IPSERA Conference, London
- Babbie, Earl (1996): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata, Balassi Kiadó
- Bácskai Tamás, Huszti Ernő (1973): A gazdasági kockázatról; Közgazdasági Szemle No. 3.
- Baily, Peter, Farmer, David (1994): Beszerzés, Stratégia és menedzsment, Műszaki Könyvkiadó
- Baily, Peter, Tavernier, Gerard (1970): Design of Purchasing Systems and Records, Gower Press
- Bakacsi Gyula, Balaton Károly, Dobák Miklós, Máriás Antal (1991): Vezetés-szervezés I-II, Aula
- Ballou, Ronald H. (1995): Logistics Network Design: Modelling and Information Considerations, The International Journal of Logistics Management, Vol. 6 No. 2 pp. 39-54.
- Barta Árpád (1990): Néhány szó a "Beszerzői magatartás hiányhelyzetben" című tanulmányhoz, Anyaggazdálkodás, Raktárgazdálkodás, No. 10. pp. 12-13.
- Bartezzaghi E., Verganti R. (1995): Managing demand uncertainty through order overlapping; International Journal of Production Economics, August,
- Bauer András, Berács József (1992): Marketing, Aula

- 
- Bechtel, Christian, Jayaram, Jayanth (1997): Supply Chain Management: A Strategic Perspective, The International Journal of Logistics Management, Vol. 8 No.1. pp. 15-34.
- Beckman, Thomas J., (1999): The Current State of Knowledge Management in: Liebowitz, Jay (ed.): Knowledge Management Handbook, CRC Press pp. 1.-1-1.-22.
- Berács József (1987): Beszerzés és marketing, Marketing, No. 3. pp. 167-171.
- Berács József, Gross, Andrew C., Banting, Peter (1989): A beszerzési magatartás összehasonlító vizsgálata, Marketing No. 6 pp. 315-322.
- Billingné Árvai Annamária (1999): Egy esettanulmány tanulságokkal, Logisztikai Híradó, Vol. 9. No. 1. pp. 5-7.
- Blois, Keith (1999): Relationships in business-to business marketing -how is their value assessed?, Marketing Intelligence & Planning, Vol. 17. No. 2. pp. 91-99.
- Bots, P. W. G., Sol, H. G. (1988): Shaping organisational informational systems through co-ordination support,in: Lee, R. M., McCosh A. M., Migliarese (ed.): Organisational Decision Support Systems, Elsevier Science Publications B. V. (North Holland) pp. 135-154.
- Boutellier, Roman, Zagler, Michael (1999): Alte und neue Megatrends in Beschaffung und Logistics, in: Boutellier, Roman, Wehrli, Hans Peter (ed.):Beschaffung 2000- Vom Einkäufer zum Spielmacher, SVME
- Bowersox, Donald J, Daugherty, Patricia J (1995): Logistics paradigms: the impact of information technology, Journal of Business Logistics, Vol. 16 No. 1 pp. 65-80
- Boyd, Fraser J. (1997): The customer may be always right - But who is the customer?, Records Management Quarterly No.2 pp. 38-43.
- Breite, Rainer, Vanharanta, Hannu (2000): Technology Driven Change in Supply Chain Management, Proceedings of the Eleventh International Working Seminar on Production Economics, Innsbruck, pp. 47-69.
- Brenner, Walter, Hamm, Volker (1996): Information technology for purchasing in a process environment, European Journal of Purchasing & Supply Management, Vol. 2 No. 4 pp. 211-219
- Bryman, Alan (1996): Quantity ad Quality in Social Research, Routledge

- 
- Bungart, Stefan, Pinnington, Ashley (1996): EDI in Purchasing, Proceedings of the 5th International IPSERA Conference, Eindhoven
- Carneiro, Alberto (2000): How does knowledge management influence innovation and competitiveness?, Journal of Knowledge Management, Vol. 4. No. 2. pp. 87-98.
- Carr, Amelia S., Smeltzer, Larry S. (2000): An Empirical Study of the Relationships among Purchasing Skills and Strategic Purchasing, Financial Performance, and Supplier Responsiveness, Journal of Supply Chain Management, Vol. 36. No. 3. pp. 40-54.
- Carter, Joseph R., Narasimhan, Ram (1996): Purchasing and Supply Management: Future Directions and trends, Journal of Purchasing and Materials Management, Vol. 32. No. 4. pp. 2-12.
- Chakraborty, Subrata, Philip, Tiny (1996): Vendor development strategies, International Journal of Operations and Production Management, Vol. 16. No. 10. pp. 54-66.
- Chen, Frank, Drezner, Zvi, Ryan, Jennifer K., Simchi-Levi, David (2000): Quantifying the bullwhip effect in a simple supply chain: the impact of forecasting lead times and information, Management Science, Vol. 46., No. 3.
- Chikán Attila (1995): Termelési és logisztikai stratégiák a magyar vállalatoknál, in: Logisztikai Évkönyv '95, Navigátor Kiadó
- Chikán Attila, Demeter Krisztina (ed.) (1999): Értékteremtő folyamatok menedzsmentje, Aula
- Chikán, Attila (1997): Az anyagi folyamatok menedzsmentje a magyar gazdaságban a nemzetközi tendenciák tükrében, doktori értekezés
- Choon Tan, Keah, Kannan, Vijay R., Handfield, Robert B. (1998): Supply Chain Management: Supplier Performance and Firm performance, International Journal of Purchasing and Materials Management, No. 3. pp. 2-9.
- Christopher, Martin (1992): Logistics Supply Chain Management, Financial Times, Pitman Publishing
- Cisco, Susan L., Strong, Karen V. (1999): The value added information chain, The Information Management Journal, January pp. 4-15.

- 
- Cook, Robert Lorin (1992): Expert Systems in Purchasing: Applications and Development, *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 1992 Vol. 28 No. 3. pp. 20-27.
- Cooper, Martha C, Lambert Douglas M., Pagh Janus D. (1997): Supply Chain Management: More than a New Name for Logistics, *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 8 No. 1 pp. 1-13.
- Cox, Andrew (1995/a): Pro-activity, value engineering and strategic procurement management, in: *Proceeding for the First worldwide research symposium on purchasing and supply chain management*, pp. 72-88.
- Cox, Andrew (1995/b): Strategic Procurement Management in the Public and Private Sectors: The Relative Benefits of Competitive and Collaborative Approaches, in *Strategic Procurement Management in the 1990s*, 1995. ed. Cox, Andrew, Lamming, Richard
- Cox, Andrew, Lamming, Richard (1997): Managing Supply in the Firm of the Future, in: *Advanced Supply Management*, ed. Andrew Cox, and Peter Hines, Earlsgate Press
- Czakó, Erzsébet, Wimmer Ágnes, Zoltayné Paprika Zita (1999): *Arccal a piac felé, Gyorsjelentés az 1999 évi felmérés eredményeiről*, BKE
- Davenport, Thomas H. (1999): Knowledge Management and the Broader Firm: Strategy, Advantage and Performance, in: Liebowitz, Jay (ed.): *Knowledge Management Handbook*, CRC Press pp. 2.-1-2.-11
- de Boer, Luitzen (1998): Operations research in support of purchasing, BETA, Institute for Business Engineering and Technical Application
- Demeter Krisztina (ed.) (1999): *Termelés és logisztika: Az elvi alapoktól a napi gyakorlatig*, Aula
- Desperes, Charles, Chauvel, Daniele (1999): Knowledge management(s), *Journal of Knowledge Management*, Vol. 3 No. 2. pp. 110-120.
- Despres, Charles (1999): Knowledge managements, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 3. No. 2. pp. 110-120.
- Dolgos Olga (1998): Szeret vagy nem szeret? Vevőkapcsolatok kezelése az elátási láncban, *Logisztikai Híradó*, Vol. 8. No. 1. pp. 3-7.
- Dőry Tibor (1998): Beszállítói kapcsolatok és az ipari együttműködés lehetséges klaszterei a Közép-Dunántúlon, *Tér és Társadalom*, Vol. 12, No. 3. pp. 77-92.

- 
- Dumond, Ellen J. (1994): Moving toward value-based purchasing, *International Journal of Purchasing and Materials Management*, No. 2. pp. 3-8.
- Dumond, Ellen J. (1996): Applying value-based management to procurement, *International Journal of Physical Distribution & Logistics*, Vol. 26 No. 1 pp. 5-24.
- Dumond, Ellen, J. (1994): Moving Toward Value-Based Purchasing, *International Journal of Purchasing and Materials Management*, No. 2. pp. 3-8.
- Echeverri-Carroll, Elsie L. (1999): Knowledge flows in innovation networks: a comparative analysis of Japanese and US high-technology firms, *Journal of Knowledge Management*. Vol. 3 No. 4. pp. 296-303.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989): Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, Vol. 14. No. 4. pp. 532-550.
- Ellram, Lisa (1995): A managerial Guideline for the Development and Implementation of Purchasing Partnerships, *Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. No. 2 pp 10-16.
- Ellram, Lisa (1995): Partnering Pitfalls and Success Factors, *Journal of Purchasing and Materials Management* No. 2 pp 36-44.
- Ellram, Lisa M., Carr, Amelia (1994): Strategic Purchasing: A History and review of the literature, *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. 30. No. 2 pp. 10-18.
- Ellram, Lisa M., Edis, Owen R. V. (1996): A Case Study of Successful Partnering Implementation, *Journal of Purchasing and Materials Management*, No. 4 pp 20-28.
- Emery, James C. (1987): *Management Information Systems*, Oxford University Press
- Evans, Donald F. (1998): Co-operation in Information Management, *Records Management Quarterly* No 4. pp. 32-35.
- Faes, Wouter (1998): Service Satisfaction and behavioural intention by internal customers: The case of the purchasing department, in *Proceedings of the 7th International IPSERA Conference*, London
- Farmer, David (1995): Purchasing Myopia - Touch of Mr Magoo, 1st IFPMM Summer School on Advanced Purchasing Research, Salzburg
- Farmer, David (1997): Purchasing myopia - revisited, *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 3. No. 1. pp. 1-8.

- 
- Fáy Károly (1964) szerk.: Anyaggazdálkodók kézikönyve, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- Fearon, Harold (1989): Historical evolution of the purchasing function, *Journal of Purchasing and Materials Management*, Spring, pp. 71-81.
- Fearon, Harold, Dobler, Donald, Killen, Kenneth (1992): *The Purchasing Handbook*,
- Forrester, C. V. (1958): Industrial dynamics, *Harvard Business Review*, Vol. 36. No. 4. pp. 37-65.
- Fung, Patrick (1999): Managing purchasing in supply chain context, *Logistics Information Management*, 1999 Vol. 12. No 5. pp. 362-367.
- Gadde, Lars-Erik, Hakkanson, Hakan (1994): The Changing Role of Purchasing: Reconsidering Three Strategic Issues, *European Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 1. No. 1. pp. 27-35
- Gavirneni, Srinagesh, Kapuscinski, Roman, Tayur, Sridhar (1999): Value of information in capacitated supply chains, *Management Science*, Vol. 45. No. 1. pp. 16-24
- Giunipero, Larry C., Brand, Richard R. (1996): Purchasing's Role in Supply Chain Management, *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 7 No. 1. pp. 29-38.
- Grönroos, Christian, Heinonen, Fredrik, Isoniemi, Kristina, Lindholm, Michael (2000): The Netoffer model: a case example from the virtual marketplace, *Management Decision*, Vol. 38. No. 4. pp. 243-252.
- Guaspari, John (1996): Down with the internal customer, *Logistics Information Management*, Vol. 8 No. 4. pp. 19-21.
- Halászné Sípós Erzsébet (1999): *Logisztika, Logisztikai Fejlesztési Központ*, Magyar Világ Kiadó
- Hall, Richard (1996): Auditing intangibles and knowledge, in: *Heading for New Frontiers in Purchasing and Supply Management*, Proceedings of the 5th International IPSERA Conference, Eindhoven
- Hammel, Gary, Prahalad, C. K. (1994): *Competing for the future*, Harvard Business School Press
- Hammer, Michael, Manqurian, Glenn E. (1987): The changing role of communication technology, *Sloan Management Review*, Vol 28. No. pp. 65-71.

- 
- Handfield, Robert, Ragatz, Gary L., Petersen, Kenneth. J., Monczka, Robert M. (1999): Involving suppliers in new product development, California Management Review, Vol. 42 No. 4. pp. 59-82.
- Handfield, Robert B, Krause, Daniel, R., Scannell, Thomas V., Monczka, Robert M. (2000): Avoid the pitfalls in Supplier Development, Sloan Management Review No.1 pp.37-49.
- Hartley, Janest, Jones, Gwen E. (1997): Process Oriented Supplier Development: Building the Capability for Change, Journal of Purchasing and Materials Management, Vol. No. 3 pp 24-29
- Hines, Peter (1994): Internationalisation and Localisation of the Kyoryoku Kai: The Spread of Best Practice Supplier Development, The International Journal of Logistics Management Vol. 5 No. 1 pp 67-72.
- Holmen, Elsebeth, Kristen, Preben, Sander (1998): Supplier roles in product development: Interaction versus task partitioning, European Journal of Purchasing & Supply Management Vol. 4 No. 2/3 pp.185-193.
- Houlihan, John B. (1985): International Supply Chain Management, International Journal of Physical Distribution and Materials Management, Vol. 15. No. 1. pp. 22-40.
- Hubai Gábor (1995): Beszerzési technikák, MLBKT-LFK kézirat
- Humphreys, Paul, Mak, K. L., McIvor, Ronan (1998): Procurement, Logistics Information Management Vol. 11. No. 1. pp. 28-37.
- Hutchens, Philip H. (1998): Information management and the decision maker, Records Management Quarterly, No.4. pp. 28-31.
- Jones, Owen (1997): Information in the supply chain: Media and message, in: Cox, Andrew, Hines, Peter (ed.): Advanced Supply Management: The best practice debate, Earsgate Press
- Kapás, Judit (1999/a): A vállalat tudása, Vezetéstudomány, Vol. 30. No 6.
- Kapás, Judit (1999/b): Egy új vállalatelmélet: Erőforrás alapú megközelítés, Vezetéstudomány, Vol. 30. No. 2. pp. 35-45.
- Keen, Peter G. W. (1984): Information, the Vital Resource, in: Kallman, Ernest A., Reinharth (ed.): Information systems for planning and decisionmaking, Van Nostrand Reinhold Company

- 
- Kenesei Zsófia (2000): A vertikális kapcsolatok szerepe és minősége a Magyarországon működő vállalatoknál, *Marketing és Menedzsment*, No 2. pp. 7-15
- Kerékgyártó Mária (1991): A beszerzési marketing taktikaidöntéseinek értékelemzése, *Marketing*, No. 2. pp. 99-103.
- Kindler József (1988): Döntésméleti előfeltevések kritikája, *Doktori értekezés*
- Kindler József (1991): Fejezetek a döntésméletből, *Aula*
- Kodama, Mitsuru (1999): Strategic business applications and new virtual knowledge-based business through community based information networks, *Information Management & Computer Security* Vol. 7 No. 4. pp. 186-199.
- Kolchin, Michael G., Giunipero, Larry (1993): *Purchasing Education and Training, Requirements and Resources*, Center for Advanced Purchasing Studies, Tempe Arizona
- Koppelman, Udo (1998): *Procurement Marketing*, Springer
- Kornai János (1980): *A hiány*. KJK, Budapest
- Kovács Zoltán (1997): *Logisztika*, Logisztikai Fejlesztési Központ
- Kőhegyi Anita (ed.) (1995): *Logisztikai kapcsolatok a fejlett országokban*, MLBKT kézirat
- Krause, Daniel R, Handfield, Robert B., Scannel, Thomas V., Monczka, Robert M. (2000): Avoiding pitfalls in supplier development, *Sloan Management Review*, Vol 41. No. 2. pp. 37-49.
- Krause, Daniel R., Ellram, Lisa M. (1997): Critical elements of supplier development, *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 3 No. 1 pp 21-31.
- Krause, Robert R. (1997): Supplier Development: Current Practices and outcomes, *Journal of Purchasing and Materials Management* Vol. No. 2 pp 12-19
- Laage-Hellman, Jens, Gadde, Lars-Eric (1996): Information technology and the efficiency of material supply, *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 2 No. 4. pp. 221-228.
- Lamming, Richard, Johnsen, Thomas, Zheng, Jurong, Harland, Christine (2000): An initial classification of supply networks, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 20. No. 6. pp. 675-691.



- 
- Lanzenauer, Christoph Haehling von, Pilz-Glombik, Karsten (2000): A Supply Chain Optimization Model for MIT's Beer Distribution Game, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, No. 1, pp. 101-116
- Larson, Paul D., Kulchitsky, Jack D. (2000): The Use and Impact of Communication Media in Purchasing and Supply Management, Journal of Supply Chain Management, Vol. No. 3. pp. 29-39.
- Larsson, Anders (1997): Reliability in Supply Chains and the Use of Information Technology: A Geographical view, in Tilamus, Bernhard (ed.): Information Systems in Logistics and Transportation, Pergamon
- Laudon, Kenneth C., Laudon, Jane Price (1991): Management information systems, A contemporary perspective, Macmillan Publishing Company
- Lawe, Richard L., Rogers, Dale S., Leep, R.J. (1997): Information supply chain: Build systems to meet needs, Transportation & Distribution, April
- Lee, Hau, Whang Seungjin (1999): Decentralized multi-echelon supply chains: Incentives and information, Management Science, Vol. 45. No. 5. pp. 633-640.
- Li, Tiger, Calantone, Roger J. (1998): The Impact of Market Knowledge Competence on New Product Advantage: Conceptualization and Empirical Examination, Journal of Marketing, Vol. 62. October pp.13-29.
- Lonsdale, Chris, Cox, Andrew (1998): Outsourcing, Earlsgate Press
- Lőrincz Péter (1995): Vállalati információs rendszerek, MLBKT Jegyzet
- Lőrincz Péter (1999): A logisztikai informatikai támogatása, in Körmendi Lajos (ed.) Gyakorlati logisztikai tanácsadó, Verlag Dashöfer
- Lőrincz, Péter (2000): Tudásmenedzsment, előadáskivonat, június 7.
- Lőrincz Péter (2000): Logisztikai informatika, MLBKT, LFK kézirat
- Lummus, Rhonda, Vokurka, Robert J. (1999): Defining supply chain management: a historical perspective and practical guidelines, Industrial Management & Data Systems, No.1 pp. 11-17.
- Madhavan, Ravindranath, Grover, Rajiv (1998): From Embedded Knowledge to Embodied Knowledge: New Product Development as Knowledge Management, Journal of Marketing, Vol. 62. October
- Majoros Pál, Barta Péter, Zimler Tamás (1998): Iparvállalatok beszerzésgazdaságtana, Műszaki Könyvkiadó, Magyar Minőség Társaság

- 
- Mandják Tibor (2000): A beszerzési magatartástól az üzleti kapcsolatok marketingjéig, Vol. 31. No. 4. pp. 51-59.
- Mendez, Eduardo G., Pearson, John N. (1994): Purchasing's Role in Product Development: The Case for Time Based Strategies, International Journal of Purchasing and Materials Management Vol. No. 1 pp 3-11.
- Mikkelsen, Ole, Johansen, John (1999): Supplier Competence Development in a Buyer Perspective: Towards a Conceptual Framework, in Proceedings of the 8th International Annual IPSERA Conference, Belfast-Dublin
- Miles, Matthew B., Huberman, Michael A. (1994): Qualitative Data Analysis, Sage Publications
- Mintzberg, Henry (1989): Mintzberg on Management, The Free Press
- Myburgh, Sue (2000): The Convergence of Information Technology & Information Management, The Information Management Journal, April
- NAPM (1997): CPM study guide, NAPM, Ed. Muller, Eugene W., Cavinato, Joseph L., Young, Richard R., Dobler, Donald W., Page, Harry R., Scheuing, Eberhard E.
- Némón Zoltán (1997): Tapasztalatok a beszerzési és az értékesítési logisztika területén, Logisztikai Híradó, Vol 6. No.1. pp. 9-12.
- Ötvös Károly (1999): Korszerű rendszerekkel versenyelőnyben, Logisztikai Híradó, Vol. 9. március
- Ötvös Károly (2000): A beszerzési központ kapcsolatrendszerének elemzése a beszerzési döntési folyamat alapján, Vezetéstudomány Vol. 31. No. 4. pp. 45-50.
- Pearson, John N., Gritzmacher, Karen J. (1990): Integrating Purchasing into Strategic Management, Long Range Planning, Vol. 23. No. 3. pp 91-99.
- Poon, W. K., Lau, K. H. (2000): Value challenges in supply chain management, Logistics Information Management, Vol. 13 No. 3. pp. 150-155.
- Porter, Michael E. (1993): Versenystratégia, Akadémiai Kiadó
- Prasad, Sameer, Tata, Jasmine (2000): Information investment in supply chain management, Logistics Information Management, Vol. 13 No. 1. pp. 33-38.
- Preiss, Kenneth (1999): Modelling of knowledge flows and their impact, Journal of Knowledge Management, Vol. 3. No. 1. pp. 36-46.
- Prezenszki József (1997): Logisztikai I., Budapesti Műszaki Egyetem,

- 
- Price, Howard (1996): The anthropology of the supply chain, *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 2. No. 2/3 pp. 87-105
- Proctor, Robert W., Dutta, Addie (1995): Skill acquisition and human performance, Sage Publications
- Quinn, J. B., Anderson, P., Finkelstein, S. (1996): Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best, *Harvard Business Review*, No. 2.
- Raffai, Mária (1999): Információrendszer-fejlesztés, *Software Engineering*
- Ramsay, John (1996): The Case Against Purchasing Partnerships, *Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. No. 4 pp13-19.
- Ramsay, John (1999): Some problems with assumptions, models and data validity and reliability in empirical purchasing research, in *Proceedings of the 8th International Annual IPSERA Conference*, Belfast and Dublin
- Raymond, Louis, Blili, Samir (1997): Adopting EDI in a network enterprise: the case of subcontracting SMEs, *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 3. No. 3. pp. 165-175.
- Ritzman, L.P., King B.E. (1993): The relative significance of forecast errors in multistage manufacturing, *Journal of Operations Management* 1.
- Schary, Philip B., Coakly, James (1991): Logistics Organisation and the Information System *The International Journal of Logistics Management* Vol. 2 No. 2 pp. 23-29.
- Shadbolt, Nigel, Milton, Nick (1999): From Knowledge Engineering to Knowledge Management, *British Journal of Management*, Vol. 10. pp. 309-322.
- Simon, Herbert A. (1982): A rosszul struktúrált problémák problémája, in: *Korlátozott racionalitás, Válogatott tanulmányok, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó*
- Singh, Janak (1996): The importance of information flow within the supply chain, *Logistics Information Management*, Vol. 9. No. 4. pp. 28-30.
- Smeltzer, Larry (1997): Conditions that Create Influence for Purchasing in Corporate Strategic Planning, *Center for Advanced Purchasing Studies*, Tempe Arizona
- Smith, J. (1995): *Gower Handbook of Purchasing*, Gower
- Spender J. C. (1996): Making Knowledge the Basis of Dynamic Theory of the Firm, *Strategic Management Journal* Vol 17. pp. 45-62.

- 
- Stake, Robert E. (1995): The Art of Case Study Research, Sage Publications
- Stank, Theodore P., Daugherty, Patricia J., Gustin, Craig M. (1994): Organisation Structure: Influence on Logistics Integration, Costs and Information System Performance The International Journal of Logistics Management, Vol. 5 No. 2. pp. 41-51.
- Stannack, Peter, Jones, Michael (1996): The Death of Purchasing?, in: Heading for New Frontiers in Purchasing and Supply Management, Proceedings of the 5th International IPSERA Conference, Eindhoven
- Stannack, Peter, Osborn, Martyn (1997): The Politics of Vendor Assessment, in: Emerging Issues in Purchasing and Supply Chain Management, editor: Chikán Attila, IFPMM Publications Volume 1.
- Stannack, Peter, Vörösmarty, Gyöngyi (1997): Decision support systems in supply management, in: Information systems in logistics and transportation, Seventh International Conference, International Federation of Operational Research Societies
- Steinerné Török Katalin (1980): Az árubeszerezés folyamatának megszervezése a Kispesti Közért Vállalatnál: Marketing szemléletű árubeszerezés az élelmiszerkereskedelemben, doktori disszertáció
- Stump, Rodney L., Sriram, Ven (1997): Employing Information Technology in Purchasing, Industrial Marketing Management, Vol. 26. No. 3. pp. 127-136.
- Sullivan, Patrick (1999): Profiting from intellectual capital, Journal of Knowledge Management, Vol. 3 No. 2. pp. 132-142.
- Sullivan, Patrick (1999): Profiting from intellectual capital, Journal of Knowledge Management, Vol. 3 No. 2. pp. 132-142.
- Szabó Brigitta (2001): A cégek 70 százaléka a világhálón, Népszabadság, augusztus 25.
- Thoburn, J. G., Arunachalam, S. Gunasekaran, A. (2000): Tracing the information links empirically in small and medium sized enterprises, Logistics Information Management, Vol. 13. No. 4. pp. 248.-255.
- Tobin, Daniel R. (1997): The knowledge enabled organisation, AMACOM
- Towill, D. R., Naim, M. M., Wikner, J. (1992): Industrial Dynamics Simulation Models in the Design of Supply Chains, International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, Vol. 22. No. 5. pp. 3-14.

- 
- Törőcsik Mária (1990): Beszerzési magatartás hiányhelyzetben, kandidátusi értekezés tézisei
- Törőcsik Mária (1992): A beszerzési döntések információs bázisa - a beszerzési piac kutatás, Anyaggazdálkodás, Raktárgazdálkodás, No. 7-8., pp. 19-23.
- Vagstad, Steinar (2000): Centralized vs. decentralized procurement: Does dispersed information call for decentralized decision-making?, International Journal of Industrial Organization, Vol. 18. pp. 949-963.
- van Sketelenborg, Rob H. A. (1995): Information Systems Support for the Initial Purchasing Process, in: Proceedings for the First Worldwide Research Symposium on Purchasing and Supply Chain Management, Tempe Arizona
- van Sketelenborg, Rob H. A. (1996): On the Way to Supportive Information Technology for Contemporary Industrial Purchasing, Proceedings of the 5th International IPSERA Conference, Eindhoven
- Vass György (1993): A gazdasági versenyszféra beszerzési tevékenységének néhány új vonása, Anyaggazdálkodás, Raktárgazdálkodás, No. 3. pp. 31-33.
- Vértés Edit (ed.) (2000): Logisztikai Évkönyv, Magyar Közlekedési Kiadó
- Vörösmarty Gyöngyi (1997): Változások a beszerzésben - avagy sikertényező-e a beszerzés?, kézirat (kutatási háttéranyag)
- Vörösmarty Gyöngyi (1999/a): A multi-country study of strategic topics in purchasing and supply management - The case of Hungary, kutatási háttéranyag
- Vörösmarty Gyöngyi (1999/b): Beszerzés: Kihívások után vagy előtt?, Logisztikai Híradó, Vol. 9. No. 3. pp. 3-5.
- Vörösmarty Gyöngyi (2000): Beszerzés, MLBKT, kézirat
- Vörösmarty Gyöngyi, Pecze Krisztina (1998): Információközvetítés: a beszerzés új szerepköre, Logisztikai Híradó, Vol. 8. No. 2. pp. 5-7.
- Vörösmarty Gyöngyi, Wimmer Ágnes (1998): Teljesítménymérés a beszerzésben, MLBKT VI. éves kongresszus, Siófok
- Walsh, Patrick, Koumpis, Adamantios (1998): Introducing the concept of information supply chains: the Buddy project, Logistics Information Management Vol. 11 No. 2. pp. 74-79.
- Walters, David, Lancaster, Geoff (2000): Implementing value strategy through the value chain, Management Decision, Vol. 38 No. 3. pp. 160-178.

- 
- Walton, Steve V., Maruchek, Ann S. (1997): The relationship between EDI and supplier reliability, *International Journal of Purchasing and Materials Management*, No.3. pp. 30-35.
- Watts, Charles A., Hahn, Chan K. (1993): Supplier Development Programs: An Empirical Analysis, *International Journal of Purchasing and Materials Management* Vol. 29 No. 2 pp 10-17.
- Weele, Arjan van (1999): Purchasing in the Information Age: Towards a Virtual Purchasing Organisation? in: *Business Briefing - European Purchasing and Logistic Strategies*, WMRC-IFPMM pp. 45-51.
- Weele, Arjan van, Rozemeijer, Frank (1996): *Revolution in Purchasing*, Philips Electronics
- Wehrli, Hans Peter (1999): Kompetenzen durch Netzwerkanrangements, in: *Beschaffung 2000- Vom Einkäufer zum Spielmacher*, szerk. Boutellier, Roman, Wehrli, Hans Peter, SVME
- Westing, J. H., Fine, I. V., Zenz, Gary Joseph (1976): *Purchasing Management*, A Wiley/Hamilton Publication, John Wiley & Sons Inc
- Wiig, Karl M. (1999): Introducing Knowledge Management into the Enterprise, in: Liebowitz, Jay (ed.): *Knowledge Management Handbook*, CRC Press pp. 3.-13.-15
- Wisner, Joel D., Stanley, Linda (1999): Internal relationships and activities associated with high levels of purchasing service quality, *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 35. No. 3. pp. 25-32.
- Zack, Michael H. (1999): Developing knowledge strategy, *California Management Review*, Vol. 41. No. 3, pp. 125-145.
- Zack, Michael H. (1999): Developing a Knowledge Strategy, *California Management Review*, Vol. 41. No. 3. Spring
- Zoltayné Paprika Zita (1999): *Döntéstámogatás*, BKÁE Kézirat

---

## Kapcsolódó publikációk

Vörösmarty Gyöngyi (2001/a): A beszerzés és az információ, Logisztikai Híradó, Vol. 11. No. 5.

Vörösmarty Gyöngyi (2001/b): Információs rendszerek a beszerzésben, in beszerzési kézikönyv, Raabe

Vörösmarty Gyöngyi (2001/c): Beszerzés és információs rendszer, Felmérés a hazai vállalatok gyakorlatáról, MLBKT kézirat

Vörösmarty Gyöngyi, Ötvös Károly (2001): A beszerzési stratégia jelentősége a működésben - hazai kutatások eredményei, MLBKT IX. kongresszus előadáskötet

Vörösmarty Gyöngyi (2000): Beszerzés, MLBKT, kézirat

Vörösmarty Gyöngyi (1999/a): A multi-country study of strategic topics in purchasing and supply management - The case of Hungary, kutatási háttéranyag

Vörösmarty Gyöngyi (1999/b): Beszerzés: Kihívások után vagy előtt?, Logisztikai Híradó, Vol. 9. No. 3. pp. 3-5.

Vörösmarty Gyöngyi, Pecze Krisztina (1998): Információközvetítés: a beszerzés új szerepköre, Logisztikai Híradó, Vol. 8. No. 2. pp. 5-7.

Vörösmarty Gyöngyi, Wimmer Ágnes (1998): Teljesítménymérés a beszerzésben, MLBKT VI. éves kongresszus, Siófok

Vörösmarty Gyöngyi (1997): Változások a beszerzésben - avagy sikertényező-e a beszerzés?, kézirat (kutatási háttéranyag)

## **Függelékek**



## 1. függelék: A versenyképesség kutatásból felhasznált kérdések

### Mind a négy kérdőívben szereplő kérdések

M1. Jelölje meg az alábbi skálán, hogy az Ön vállalatának körülményei között a működés egyes területeinek milyen tényleges súlya van az összvállalati működés sikere szempontjából? (1- csekély a jelentősége, 5- meghatározó tényező)

a) Felső vezetés	1	2	3	4	5	a) Készletgazdálkodás	1	2	3	4	5
b) Kereskedelem/Marketing	1	2	3	4	5	b) Költséggazdálkodás	1	2	3	4	5
c) Kontrolling	1	2	3	4	5	c) Emberi erőforrás menedzsment	1	2	3	4	5
d) Műszaki fejlesztés	1	2	3	4	5	d) Számvitel	1	2	3	4	5
e) Szervezetfejlesztés	1	2	3	4	5	e) Pénzügy	1	2	3	4	5
f) Termelés	1	2	3	4	5	f) Bér gazdálkodás	1	2	3	4	5
g) Értékesítés	1	2	3	4	5	g) Minőségbiztosítás	1	2	3	4	5
h) Beszerzés	1	2	3	4	5	h) Információmenedzsment	1	2	3	4	5
i) Logisztika	1	2	3	4	5						

M2. Jelölje meg, hogy mely területen milyen mértékű változtatásokra van szükség a gazdálkodás hatékonyságának fokozásához? (1 - úgy jó, ahogy van, 5 teljesen másként kellene csinálni)

a) Felső vezetés	1	2	3	4	5	a) Készletgazdálkodás	1	2	3	4	5
b) Kereskedelem/Marketing	1	2	3	4	5	b) Költséggazdálkodás	1	2	3	4	5
c) Kontrolling	1	2	3	4	5	c) Emberi erőforrás menedzsment	1	2	3	4	5
d) Műszaki fejlesztés	1	2	3	4	5	d) Számvitel	1	2	3	4	5
e) Szervezetfejlesztés	1	2	3	4	5	e) Pénzügy	1	2	3	4	5
f) Termelés	1	2	3	4	5	f) Bér gazdálkodás	1	2	3	4	5
g) Értékesítés	1	2	3	4	5	g) Minőségbiztosítás	1	2	3	4	5
h) Beszerzés	1	2	3	4	5	h) Információmenedzsment	1	2	3	4	5
i) Logisztika	1	2	3	4	5						

### Termelés kérdőív

T3. Termelési célok

Jelölje meg az egytől ötig terjedő skálán, hogy az elkövetkező két-három évben a termelési funkció számára várhatóan milyen fontosak lesznek az alábbi célok (1-nem fontos; 5-rendkívül fontos)!

a) Gyártási minőség javítása (selejt, javítási költség csökkentése).	1	2	3	4	5
b) Egységköltség csökkentése.....	1	2	3	4	5
c) Gyártási átfutási idő csökkentése.....	1	2	3	4	5
d) Kapacitás növelése.....	1	2	3	4	5
e) Termékfejlesztési ciklus rövidítése.....	1	2	3	4	5
f) Általános költségek csökkentése.....	1	2	3	4	5
g) Készletek csökkentése.....	1	2	3	4	5
h) Rendelésteljesítés pontosságának növelése.....	1	2	3	4	5
i) Rendelésteljesítési idő csökkentése.....	1	2	3	4	5
j) Termékváltoztatási képesség javítása.....	1	2	3	4	5
k) Mennyiségváltoztatási képesség javítása.....	1	2	3	4	5
l) Munkahelyi légkör javítása.....	1	2	3	4	5
m) Kapacitás csökkentése.....	1	2	3	4	5
n) Munka termelékenységének növelése.....	1	2	3	4	5
o) Nem közvetlenül a termelésben résztvevők tevékenységének jav.	1	2	3	4	5

p) A meglévő gyárak termékválasztékának növelése.....	1	2	2	3	4
q) Funkciók közötti kommunikáció javítása.....	1	2	2	3	4
r) Külső partnerekkel való kommunikáció javítása.....	1	2	2	3	4
s) Átállítási idő csökkentése.....	1	2	2	3	4
t) Karbantartási teljesítmény javítása.....	1	2	2	3	4
u) Kapacitáskihasználás javítása.....	1	2	2	3	4
v) Géppark modernizálása.....	1	2	2	3	4

T11. Volt-e az Ön vállalatának 1998-ban K+F együttműködési megállapodása más vállalattal vagy intézménnyel? (Az egyszerű alvállalkozásba adás, amely nem tesz szükségessé aktív részvételt, nem számít együttműködésnek.)

igen      nem

Együttműködő partner

- |                                     |                          |
|-------------------------------------|--------------------------|
| a) vevő                             | <input type="checkbox"/> |
| b) szállító                         | <input type="checkbox"/> |
| c) anya/leány vállalat              | <input type="checkbox"/> |
| d) versenytárs                      | <input type="checkbox"/> |
| e) közös vállalat                   | <input type="checkbox"/> |
| f) tanácsadó                        | <input type="checkbox"/> |
| g) kutatóintézet                    | <input type="checkbox"/> |
| h) egyetem, felsőoktatási intézmény | <input type="checkbox"/> |
| i) más vállalat K+F laboratóriuma   | <input type="checkbox"/> |

T17. Milyen mértékben segítették elő a gyártás és/vagy gyártmányfejlesztést szolgáló innovációk sikerét az alábbi tényezők: (1-jelentéktelen mértékben, 5-döntő mértékben)

a)felsővezetés támogatása.....	1	2	3	4	5
b)jól működő ösztönzési rendszer.....	1	2	3	4	5
c)K+F részleg együttműködése kereskedelmi és termelő egységekkel.....	1	2	3	4	5
d)jól működő csapatok.....	1	2	3	4	5
e)magasan képzett alkalmazottak.....	1	2	3	4	5
f)tulajdonos változás.....	1	2	3	4	5
g)a vállalat szervezeti struktúrájának átalakulása.....	1	2	3	4	5
h)az informatika alkalmazása.....	1	2	3	4	5
i)információs hálózatokhoz csatlakozás.....	1	2	3	4	5
j)állami támogatás.....	1	2	3	4	5
k)tanácsadók igénybevétele.....	1	2	3	4	5
l)együttműködés vevőkkel.....	1	2	3	4	5
m)együttműködés szállítókkal.....	1	2	3	4	5
n)együttműködés más vállalatokkal.....	1	2	3	4	5
o)együttműködés kutatóintézetekkel.....	1	2	3	4	5
p)együttműködés egyetemekkel.....	1	2	3	4	5

T19. Az alábbiakban felsoroljuk az innovatív gondolatok lehetséges forrásait. Jelölje be, hogy az egyes tényezők mennyiben járulnak hozzá az Önök vállalatánál a fejlesztési ötletek felmerüléséhez!  
(1-jelentéktelen mértékben, 5-döntő mértékben.)

a) felsővezetés.....	1	2	3	4	5
b) vállalati K+F.....	1	2	3	4	5
c) marketing.....	1	2	3	4	5

d) termelés.....	1	2	3	4	5
e) logisztika.....	1	2	3	4	5
<i>piaci források:</i>					
f) anyag-és alkatrész-szállítók.....	1	2	3	4	5
g) berendezésszállítók.....	1	2	3	4	5
h) vevők.....	1	2	3	4	5
i) versenytársak.....	1	2	3	4	5
<i>oktatási intézmények, kutató intézetek:</i>					
j) egyetem, felsőoktatás.....	1	2	3	4	5
k) kutató intézetek.....	1	2	3	4	5
<i>nyilvános információk:</i>					
l) szabadalmi közlemények.....	1	2	3	4	5
m) szakmai konferenciák.....	1	2	3	4	5
n) szakfolyóiratok.....	1	2	3	4	5
o) kiállítások, vásárok.....	1	2	3	4	5
p) külföldi tanulmányutak.....	1	2	3	4	5
q) szakmai kamarák, szövetségek.....	1	2	3	4	5

T23. Van-e az Önök vállalatánál logisztikával átfogóan foglalkozó szervezeti egység?

igen

nem

T24. Ha igen, jelölje be, hogy az alábbi tevékenységek közül melyek tartoznak hozzá?

igen

nem

- a) alapanyagok beszerzése (illetve árubeszerzés).....
- b) tőkejavak beszerzése.....
- c) nem készletezhető javak beszerzése (pl. reklám, szolgáltatások).....
- d) venni vagy gyártani típusú elemzések készítése.....
- e) termelésstervezés.....
- f) anyagszükséglet tervezés.....
- g) beszerzett anyagok készletezése.....
- h) félkész termékek készletezése.....
- i) késztermékek (árak) készletezése.....
- j) anyagátvétel.....
- k) raktárgazdálkodás.....
- l) szállítás, szállítmányozás.....
- m) belső anyagmozgatás.....
- n) beszerzési piackutatás.....
- o) új termék fejlesztése.....
- p) a beszállító értékelése.....
- q) a beszállító kiválasztása.....
- r) szállítói szerződéskötés.....
- s) beszerzett anyagok minőségellenőrzése.....
- t) késztermékek minőségellenőrzése.....
- u) elosztási hálózat kialakítása.....
- v) vevői szerződéskötés.....

T27. Az Ön vállalatánál a beszerzési tevékenységet központi vagy decentralizált beszerzési egységek végzik? A megfelelő választ jelölje be!

- a) csak központi beszerzési egység van.....☐
- b) csak decentralizált beszerzési egységek vannak.....☐
- c) vegyesen központi és decentralizált szervezeti egység is van.....☐

T28. Az elmúlt 3-4 évre visszatekintve értékelje az Ön vállalatánál az egyes tényezők fontosságát a beszerzés hatékonysága szempontjából! (Az 1-legkisebb, az 5-legnagyobb fontosságot jelenti)

a) költségcsökkentés.....	1	2	3	4	5
b) minőség növelés.....	1	2	3	4	5
c) a megfelelő beszállítók megtalálása.....	1	2	3	4	5
d) hosszú távú partnerkapcsolat kialakítása a beszállítókkal.....	1	2	3	4	5
e) a beszállítók számának csökkentése.....	1	2	3	4	5
f) szállítók minősítése.....	1	2	3	4	5
g) meglévő szállítókkal való kapcsolat menedzsmentje.....	1	2	3	4	5
h) a beszerzési szakemberek képzése.....	1	2	3	4	5
i) a beszerzési tevékenység információs hátterének fejlesztése.....	1	2	3	4	5
j) beszerzési tevékenység módszertanának fejlesztése (pl. beszerzési piackutatás)	1	2	3	4	5
k) vállalaton belüli koordináció fejlesztése.....	1	2	3	4	5
l) környezetvédelem.....	1	2	3	4	5

T29. A beszállítók értékelésének az Önök vállalatánál melyek a legfontosabb szempontjai? (1-legkevésbé, 5-leginkább fontos tényező)

a) rövid szállítási határidő.....	1	2	3	4	5
b) magas technológiai színvonal.....	1	2	3	4	5
c) az ütemezés esetleges változásainak rugalmas követése.....	1	2	3	4	5
d) alacsony szállítási költségek.....	1	2	3	4	5
e) kedvező ár.....	1	2	3	4	5
f) magas termékminőség.....	1	2	3	4	5
g) speciális termékjellemzők.....	1	2	3	4	5
h) részvétel a termékfejlesztésben.....	1	2	3	4	5
i) kedvező kapcsolódó szolgáltatások.....	1	2	3	4	5
j) az ellátás stabilitása.....	1	2	3	4	5
k) a beszállító földrajzi közelsége.....	1	2	3	4	5
l) van ISO minősítése.....	1	2	3	4	5
m) pontos szállítás.....	1	2	3	4	5
n) Kedvező fizetési feltételek.....	1	2	3	4	5
o) Jó üzleti hírnév.....	1	2	3	4	5

T30. Hogyan alakultak az elmúlt években az Önök vállalatánál a szállítói teljesítmény alábbi mutatói? Kérjük, adjon %-os becslést 1998-ra és becsülje meg az elmúlt 3-4 év tendenciáját! (1-jelentősen romlott, 5-jelentősen javult)

	1998 %	Változás 1995 óta
a) időbeni pontosság (a megállapodás szerinti időben érkezett szállítások %-os arányában mérve)	.....	1 2 3 4 5
b) ígért minőség betartása (a beérkező hibátlan tételek %-ában)	.....	1 2 3 4 5
c) ígért mennyiség betartása (a beérkező mennyiség az esetek hány %-ában egyezett meg a rendeléssel)	.....	1 2 3 4 5
d) szállítmány sértetlensége (a szállítmányok hány %-a érkezett sérülés nélkül)	.....	1 2 3 4 5

T31. Hogyan alakult az elmúlt években az Önök szállítói által jellemzően vállalt határidő?  
(1-jelentősen hosszabbodott, 5-jelentősen rövidült; az 1998-as értéket napokban kérjük megadni)

1998	Változás 1995-höz képest
..... nap	1 2 3 4 5

T35. A vállalat számítástechnikai rendszerének mi képezi az alapját?

- |  |                          |
|--|--------------------------|
| a) nagy gép (mainframe) "buta" terminálokkal .....                 | <input type="checkbox"/> |
| b) középgep(ek) és intelligens munkaállomások (PC-k).....          | <input type="checkbox"/> |
| c) hálózatra kötött PC-k (a szerver funkciót is PC tölti be!)..... | <input type="checkbox"/> |
| d) különálló PC-k.....   | <input type="checkbox"/> |

T37. Becsülje meg, hogy vállalata 1998-ban összesen mennyit költött informatikai beruházásra!

- |   |                   |
|---|-------------------|
| a) Informatikai beruházások, külső partnerek által végzett fejlesztések:  | kb..... millió Ft |
| b) Külső fél által végzett karbantartások, javítások, alkatrészcsere, számítástechnikai segédanyagok (papír, tónér, floppy stb.) vásárlása: | kb..... millió Ft |
| c) Az informatikai szervezet teljes személyi és dologi költségei a) és b), illetve értékcsökkenés nélkül:                                   | kb..... millió Ft |
| d) Egyéb informatikai kiadások (pl. szakértői és adatrögzítési megbízások, Internet előfizetés):  | kb..... millió Ft |

T44. Milyen mértékű a vállalat egyes felsorolt területeit támogató számítógépes rendszerek (rendszermodulok) integráltsága más vállalati területek rendszereivel? A más rendszerekből történő adatátvitel és a más rendszerek felé történő adatátadás jellemzően ...

- 1 ... közvetlen hálózati összeköttetés igénybevételével történik, az adattovábbítás valósídejű (a kapcsolódó tranzakciók automatikusan és azonnal végrehajtnak);
- 2 ... közvetlen hálózati összeköttetés igénybevételével történik, az adatok továbbítása ugyanakkor nem valósídejű;
- 3 ... elektronikus adathordozó (pl. floppy lemez) mozgatásával történik;
- 4 ... nyomtatott bizonylatokon/jelentéseken keresztül, az adatok újbóli rögzítésével.
- 5 A terület alacsony szintű számítógépes támogatása miatt a kérdés nem értelmezhető.

Az 1-5 skála fordított, a legmagasabb érték a legalacsonyabb integráltsági szintre utal!

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| a)termelés/szolgáltatás (alaptevékenység).....          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b)értékesítés.....                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c)beszerzés.....  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d)készletgazdálkodás.....                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e)karbantartás.....                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| f)számvitel.....  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| g)tárgyi eszköz gazdálkodás.....                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| h)pénzügy.....  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| i)emberi erőforrás gazdálkodás (bérügyvitel nélkül).... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| j)bérügyvitel.....                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| k)felsővezetés/kontrolling.....                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

T46. Van- e a vállalatnak számítógépes kapcsolata üzleti partnereivel (vevőivel, beszállítóival, bankjaival stb.)? Ha nincs kapcsolata, akkor a kipontozott helyre 0-t írjon!

- a) e-mail üzenetek cseréjén alapuló kapcsolat..... db partnerrel.
- b) elektronikus adathordozók (pl. floppy lemez) cseréjén alapuló kapcsolat..... db partnerrel.
- c) a vállalat vagy az üzleti partner tulajdonában álló, kihelyezett számítógépes terminálon keresztüli kapcsolat..... db partnerrel.
- d) számítógépes rendszerek közötti szabványos elektronikus adatcserén (pl. EDIFACT) alapuló kapcsolat..... db partnerrel.

## Kereskedelmi kérdőív

K16. A vállalat értékesítésének hány %-a történik hosszú távú szerződések alapján?

%:            0 - 20        21 - 40        41 - 60        61 - 80        81 - 100

K17. Az összes beszerzés hány %-a történik hosszú távú szerződések alapján? (Kérjük, jelölje meg a megfelelő számot!)

%:            0 - 20        21 - 40        41 - 60        61 - 80        81 - 100

K20. Miért köt hosszú távú szerződést egyes szállítóival? (1 - a szempont jelentéktelen, 2 - csekély jelentőségű, 3 - közepes jelentőségű, 4 - fontos, 5 - meghatározó jelentőségű)

- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| a) előre kalkulálható beszerzési költségek .....                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b) megbízható ellátás .....                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c) kalkulálható szerződési feltételek .....                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d) szeretne ragaszkodni az adott szállítóhoz .....               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e) ismert .....  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| f) megbízható, ismert minőség .....                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| g) fejlesztési együttműködés lehetősége .....                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| h) a szerződéses keret rugalmas "lehívását" teszi lehetővé ..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| i) közös stratégia lehetősége a szállítóval .....                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| j) költségcsökkentési lehetőségek .....                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| k) a szállító ragaszkodik hozzá .....                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| l) előnyyszerzés az ellátásban a versenytársakkal szemben .....  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| m) szállítási, tárolási feltételek kedvezőbb volta .....         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

K21. Miért nem köt hosszú távú szerződést egyes szállítókkal? (1 - a szempont jelentéktelen, 2 - csekély jelentőségű, 3 - közepes jelentőségű, 4 - fontos, 5 - meghatározó jelentőségű)

- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| a) nagyobb rugalmasság a beszerzési piaci lehetőségek kihasználásában... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b) jobban érvényesíthető az erőfőlényünk .....                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c) rugalmasabb beszállítási feltételek .....                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d) kedvezőbb összhang a termelés és beszerzés között .....               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e) költségcsökkentési lehetőségek .....                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| f) kedvezőbb szállítási, raktározási feltételek .....                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| g) a szállító nem akarja .....   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

K57. Tegyük fel, hogy szállítója jelentős áremelésre szánná el magát, ezért más beszerzési forrásokat kellene találnia. Kérjük jelölje meg, öt legfontosabb szállítója közül hány helyett nem tudna rövid távon alternatív beszerzési forrást találni?

0    1    2    3    4    5

K59. Öt legfontosabb szállítója közül hányval kapcsolatban volt olyan problémája, hogy az adott szállító nem volt elég rugalmas?

0    1    2    3    4    5

K73. Milyen jelentőséget kapnak vállalatánál az alábbi szempontok a logisztikai rendszer teljesítményének értékelésekor? (Az alábbi skálán jelölje be az egyes tényezők fontosságát! 1 - legkevésbé fontos, 5 - leginkább fontos)

a) költségcsökkentés.....	1	2	3	4	5
b) ígért szállítási határidő csökkentése.....	1	2	3	4	5
c) a szállítások pontosságának növelése.....	1	2	3	4	5
d) a logisztikai szolgáltatások minőségének javítása.....	1	2	3	4	5
e) számlapontosság.....	1	2	3	4	5

K74. Jellemezze az elmúlt három évben a vállalatánál tapasztalt tendenciát! (1- jelentősen csökkent, 3 - változatlan maradt, 5 - jelentősen nőtt.)

a) alapanyagkészletek állománya.....	1	2	3	4	5
b) félkésztermékek állománya.....	1	2	3	4	5
c) késztermékek és áruk állománya.....	1	2	3	4	5
d) szállítási költségek.....	1	2	3	4	5
e) raktározás költségei.....	1	2	3	4	5

## Vezérigazgató és törzskar

A1. A vállalat 1998. évi átlagos állományi létszáma: ..... fő

A2. A vállalat mérete eszközérték szerint (1998. dec. 31.): ..... ezer Ft

A3. Az 1998. évi nettó árbevétel: ..... ezer Ft

A4. Az export részaránya az árbevételből (bérmunkával együtt) .....%

A11. Jelenlegi tulajdonosi összetétel (%-ban):

a) magyar állam (pl. ÁPV, KHVM)	.....%
b) állami többségi tulajdonú (50%+1 szavazat) hazai vállalat	.....%
c) önkormányzat	.....%
d) külföldi pénzügyi tulajdonos	.....%
e) külföldi szakmai tulajdonos	.....%
f) belföldi pénzügyi tulajdonos	.....%
g) belföldi, vállalaton kívüli magánszemély és magántulajdonú vállalat	.....%
h) vállalaton belüli magánszemély (a következő két kategória nélkül értendő)	.....%
i) MRP	.....%
j) menedzsment	.....%
k) egyéb, éspedig .....	.....%

V1. Értékelje, hogy az Ön vállalatánál milyen mértékben igazak az alábbi állítások! (1 - egyáltalán nem igaz; 5 - tökéletesen igaz)

a) Vállalatunk célja a fogyasztók minél jobb kiszolgálása	1	2	3	4	5
b) Vállalatunk célja a minél nagyobb profit elérése	1	2	3	4	5
c) Vállalatunk a céloknak megfelelő szervezeti felépítéssel rendelkezik	1	2	3	4	5

d) Működésünket elsősorban a külső piaci verseny határozza meg	1	2	3	4	5
e) Működésünket elsősorban a belső piaci verseny határozza meg	1	2	3	4	5
f) Működésünket elsősorban a beszerzési lehetőségek határozzák meg	1	2	3	4	5
g) Működésünket elsősorban a pénzügyi források határozzák meg	1	2	3	4	5
h) A szállítókkal való jó viszony vállalatunk fontos erőforrása	1	2	3	4	5
i) A fogyasztókkal kialakított jó viszony vállalatunk fontos erőforrása	1	2	3	4	5
j) Működésünket elsősorban a gazdaságpolitika határozza meg	1	2	3	4	5

V3. Jelölje, hogy a vállalati működés feltételrendszerét képező környezet különböző területein bekövetkező változások a stratégiai döntéshozatal szempontjából milyen fokú bizonytalanság forrásai voltak három-négy évvel ezelőtt, illetve milyen fokú bizonytalanság forrásai napjainkban.

1=az adott terület nem forrása bizonytalanságnak

2=az adott terület csekély mértékben forrása bizonytalanságnak

3=az adott terület közepes mértékben forrása bizonytalanságnak

4=az adott terület nagy mértékben forrása bizonytalanságnak

5=az adott terület rendkívül nagy mértékben forrása bizonytalanságnak

	Múlt					Jelen				
a) Külföldi értékesítési piaci környezet	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
b) Belföldi értékesítési piaci környezet	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
c) Tőke- és pénzpiaci változások	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
d) Külföldi szállítók	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
e) Belföldi szállítók	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
f) Műszaki-technikai fejlődés	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
g) Jogi szabályozás	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
h) Társadalmi változások	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
i) Hazai politikai változások	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
j) Külföldi és regionális politikai változások	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

V59. Hol helyezkedik el jelenleg a szervezeti hierarchiában az alábbi szakterületek felelős vezetője az Ön vállalatában?

Lehetséges válaszok:

1 – vezérigazgató

2 - vezérigazgató helyettes

3 - ügyvezető igazgató

4 – főosztályvezető

5 – osztályvezető

6 – csoportvezető

7 - egyéb, és pedig.....

a) Marketing

b) Kontrolling

c) Műszaki fejlesztés

d) Szervezetfejlesztés

e) Termelés

f) Értékesítés

g) Beszerzés

h) Logisztika

a) Készletgazdálkodás

b) Költséggazdálkodás

c) Emberi erőforrás gazdálkodás

d) Számvitel

e) Pénzügy

f) Bér gazdálkodás

g) Minőségbiztosítás

h) Információs menedzsment

V106. Vizsgálják-e üzleti partnereik vagy szállítóik környezetvédelemmel kapcsolatos magatartását?

igen

nem



V109. Van-e a cégnél olyan formális eljárás a szállítók és alvállalkozók kiválasztására,  
amely közvetlenül megfogalmaz környezetvédelmi előírásokat is?

igen    nem

## 2. függelék: Az MLBKT felmérés kérdőíve

Kérdőív kitöltőjének neve:.....

Telefon:.....

E-mail:.....

### Vállalati információk

V1 A cég 1999-es árbevétele: .....milliárd Ft

V2 A cég alkalmazottainak száma: ..... fő

Ebből beszerzésben dolgozók száma:..... fő

V3 A cég tulajdonosa: magyar külföldi vegyes (magyar és külföldi)

V4 Iparág:.....

V5 A cég telephelye:.....

### Beszerzési gyakorlat

B1. Jelölje meg az alábbi skálán, hogy a beszerzés milyen szerepet tölt be vállalatának működésében!

Operatív

1

2

3

4

Stratégiai

5

B2. Mi a beosztása illetve a szervezeti hierarchián belül kinek tartozik beszámolási kötelezettséggel a beszerzés vezetője?

Beosztása: .....

Felettes beosztás: .....

B3. Milyen módon értesül a vállalati stratégiai döntésekről?

.....  
.....

B4. Értékelje az alábbi szempontok jelentőségét a beszerzési feladatok hatékony elvégzésében! (1 jelentéktelen, 5 jelentős)

a) költségcsökkentés	1	2	3	4	5
b) minőségjavítás	1	2	3	4	5
c) a megfelelő beszállító megtalálása	1	2	3	4	5
d) hosszú távú partnerkapcsolat kialakítása a beszállítókkal	1	2	3	4	5
e) a beszállítók számának csökkenése	1	2	3	4	5
f) szállítók minősítése	1	2	3	4	5
g) a meglévő szállítók teljesítményének javítása	1	2	3	4	5
h) a beszerzési szakemberek képzése	1	2	3	4	5
i) a beszerzési tevékenység információs hátterének fejlesztése	1	2	3	4	5
j) a vállalaton belüli koordináció fejlesztése	1	2	3	4	5
k) beszállítói piac pontos ismerete	1	2	3	4	5
l) beszerzési folyamatok elektronizálása	1	2	3	4	5

B5. Létezik-e formális szállítóértékelési rendszer az Ön vállalatánál?

Igen

Nem

Ha igen kérjük röviden mutassa be!.....

.....  
.....

B6. Létezik-e valamilyen formalizált program a szállítók tevékenységének fejlesztésére?

Igen

Nem

Ha igen, kérjük mutassa be röviden!.....

.....

Igen                      Nem

Ha igen, kérjük mutassa be röviden!.....

.....

.....

	igen	nem
a) Adnak-e információt a beszerzések várható mennyiségéről?		
b) Adnak-e információt a tervezett termékfejlesztésekről?		
c) Visszajeleznek-e a szállítónak saját teljesítményéről?		
d) Szerveznek-e vevő-szállító találkozókát?		
e) Részt vesznek-e a fontosabb beszállítóknál vállalatlátogatáson?		

konferencián pl.:.....  
 néhány napos szemináriumon, témája:.....  
 végzettséget adó képzési programon, megnevezése:.....

Igen	Nem	Részben:.....százalékuk
Amennyiben igen átlagosan hány hivatalos e-mailt küld illetve kap naponta: ....db		
Ebből cégen belülről: .....db	Külső partnerektől: ...db	
Mekkora egy átlagos e-mail hossza: ... sor		

Igen                      Nem                      Részben:.....százalékuk

Nem használom	Naponta	Hetente
Általános információszerzésre		
Munkájához kapcsolódó információ megszerzésére		
Egyéb és pedig:.....		

.....

e-mailt	Igen	Nem
Internetet	Igen	Nem
EDI-t	Igen	Nem

I6. Támogatja-e a beszerzést számítógépes rendszer az alábbi területeket? Ha igen kapcsolódik-e a vállalati információs rendszerhez? Várható-e ezekben két éven belül változás?

	Most támogatja	Tervezzük	Kapcsolódik	Tervezzük
Szállítók törzsadatainak nyilvántartása				
Szállítók teljesítményének nyilvántartása				
Automatikus adatfelvitel (pl. vonalkód)				
Anyagszükséglet tervezés				
Szerződések nyilvántartása és követése				
Készletnyilvántartás				
Közös adatbázis a szállítókkal				
Igénylési rendszer				

I7. A beszerzéssel kapcsolatos feladatok elvégzése során milyen mértékben működnek együtt más vállalati funkciókkal? (1 egyáltalán nem, 5 nagyon gyakran)

a) Termelés	1	2	3	4	5
b) Logisztika	1	2	3	4	5
c) Minőségbiztosítás	1	2	3	4	5
d) Termékfejlesztés	1	2	3	4	5
e) Pénzügy	1	2	3	4	5

**Válaszait köszönjük!**

**Kérjük juttassa vissza a kérdőívet az MLBKT titkárságára (fax: 317-29-59)!**

### 3. függelék: A termelési és a beszerzési célok közötti kapcsolat

A termelési és a beszerzési célok közötti kapcsolat (Pearsson)

	T3A	T3B	T3C	T3D	T3E	T3F	T3G	T3H	T3I	T3J	T3K	T3L	T3M	T3N	T3O	T3P	T3Q	T3R
<b>T28A</b>	0,229	0,248	0,072	0,110	0,026	0,160	0,117	0,136	0,134	0,082	0,245	0,119	0,087	0,162	0,200	0,140	0,087	0,053
	0,000	0,000	0,261	0,080	0,697	0,009	0,062	0,031	0,035	0,207	0,000	0,054	0,179	0,009	0,001	0,034	0,169	0,394
<b>T28B</b>	0,330	0,130	0,163	0,164	0,074	0,064	0,030	0,182	0,171	0,082	0,213	-0,020	-0,014	0,072	0,032	0,118	0,002	0,064
	0,000	0,036	0,010	0,008	0,259	0,303	0,636	0,004	0,007	0,207	0,001	0,742	0,834	0,254	0,607	0,076	0,973	0,303
<b>T28C</b>	0,268	0,160	0,226	0,212	0,111	0,071	0,100	0,184	0,211	0,178	0,239	0,037	0,011	0,047	0,028	0,156	0,079	0,118
	0,000	0,010	0,000	0,001	0,093	0,255	0,112	0,003	0,001	0,006	0,000	0,552	0,864	0,458	0,655	0,019	0,211	0,060
<b>T28D</b>	0,191	0,102	0,092	0,098	0,105	0,041	0,158	0,253	0,195	0,202	0,204	0,085	0,153	0,153	0,130	0,209	0,127	0,187
	0,002	0,104	0,149	0,119	0,110	0,508	0,011	0,000	0,002	0,002	0,001	0,171	0,018	0,015	0,037	0,002	0,044	0,003
<b>T28E</b>	0,128	0,145	0,136	0,188	0,191	0,033	0,169	0,151	0,205	0,158	0,205	-0,021	0,103	0,061	0,089	0,195	0,053	0,089
	0,042	0,020	0,034	0,003	0,004	0,600	0,007	0,017	0,001	0,014	0,001	0,738	0,113	0,333	0,156	0,003	0,401	0,158
<b>T28F</b>	0,201	0,217	0,130	0,163	0,180	0,175	0,229	0,231	0,231	0,129	0,224	0,054	0,037	0,128	0,083	0,259	0,218	0,178
	0,001	0,000	0,044	0,010	0,006	0,005	0,000	0,000	0,000	0,047	0,000	0,391	0,575	0,042	0,185	0,000	0,001	0,004
<b>T28G</b>	0,114	0,072	0,056	0,118	0,105	0,087	0,093	0,226	0,114	0,096	0,167	0,062	0,107	0,087	0,025	0,165	0,121	0,165
	0,073	0,251	0,387	0,061	0,114	0,164	0,140	0,000	0,076	0,139	0,009	0,323	0,101	0,171	0,688	0,013	0,057	0,009
<b>T28H</b>	0,118	0,247	0,078	0,148	0,125	0,053	0,160	0,129	0,133	0,045	0,095	0,088	0,160	0,097	0,049	0,192	0,087	0,088
	0,062	0,000	0,226	0,019	0,059	0,395	0,011	0,043	0,038	0,494	0,138	0,159	0,014	0,124	0,438	0,004	0,171	0,166
<b>T28I</b>	0,102	0,246	0,032	0,188	0,146	0,076	0,216	0,091	0,112	0,073	0,165	0,059	0,081	0,098	0,150	0,219	0,195	0,176
	0,107	0,000	0,619	0,003	0,028	0,227	0,001	0,153	0,080	0,266	0,010	0,350	0,214	0,120	0,017	0,001	0,002	0,005
<b>T28J</b>	0,166	0,247	0,168	0,166	0,211	0,078	0,176	0,178	0,172	0,139	0,186	0,074	0,092	0,156	0,080	0,244	0,178	0,164
	0,009	0,000	0,009	0,009	0,001	0,213	0,005	0,005	0,007	0,033	0,004	0,243	0,159	0,014	0,208	0,000	0,005	0,010
<b>T28K</b>	0,215	0,153	0,127	0,111	0,234	0,061	0,183	0,119	0,123	0,102	0,178	0,079	0,169	0,097	0,129	0,273	0,251	0,270
	0,001	0,016	0,050	0,081	0,000	0,335	0,004	0,063	0,056	0,119	0,005	0,210	0,010	0,127	0,042	0,000	0,000	0,000
<b>T28L</b>	0,263	0,324	0,145	0,185	0,191	0,094	0,277	0,146	0,204	0,173	0,203	0,197	0,148	0,164	0,078	0,277	0,210	0,226
	0,000	0,000	0,025	0,004	0,004	0,136	0,000	0,023	0,001	0,008	0,002	0,002	0,025	0,010	0,220	0,000	0,001	0,000

A termelési és a beszerzési célok közötti kapcsolat (Spearman)

	T3A	T3B	T3C	T3D	T3E	T3F	T3G	T3H	T3I	T3J	T3K	T3L	T3M	T3N	T3O	T3P	T3Q	T3R
<b>T28A</b>	0,194	0,271	0,086	0,110	0,031	0,207	0,128	0,134	0,136	0,121	0,243	0,118	0,074	0,207	0,184	0,153	0,086	0,061
	0,002	0,000	0,180	0,078	0,643	0,001	0,040	0,035	0,032	0,061	0,000	0,057	0,255	0,001	0,003	0,021	0,172	0,329
<b>T28B</b>	0,306	0,139	0,183	0,198	0,081	0,077	0,042	0,165	0,170	0,091	0,206	-0,003	-0,052	0,100	0,036	0,129	0,014	0,087
	0,000	0,025	0,004	0,001	0,215	0,214	0,503	0,009	0,007	0,157	0,001	0,966	0,427	0,111	0,562	0,051	0,818	0,163
<b>T28C</b>	0,212	0,150	0,214	0,179	0,077	0,103	0,104	0,150	0,125	0,154	0,188	0,047	-0,040	0,018	0,018	0,146	0,043	0,074
	0,001	0,016	0,001	0,004	0,243	0,096	0,095	0,017	0,050	0,017	0,003	0,447	0,534	0,775	0,768	0,027	0,493	0,241
<b>T28D</b>	0,121	0,114	0,108	0,106	0,071	0,066	0,150	0,225	0,182	0,200	0,202	0,089	0,098	0,116	0,089	0,200	0,111	0,146
	0,055	0,067	0,090	0,092	0,284	0,287	0,016	0,000	0,004	0,002	0,001	0,154	0,133	0,065	0,156	0,002	0,079	0,020
<b>T28E</b>	0,075	0,152	0,117	0,184	0,179	0,022	0,165	0,078	0,162	0,131	0,182	-0,045	0,086	0,020	0,027	0,188	0,002	0,064
	0,235	0,015	0,067	0,003	0,006	0,728	0,008	0,221	0,011	0,042	0,004	0,473	0,186	0,746	0,666	0,004	0,974	0,306
<b>T28F</b>	0,184	0,241	0,154	0,180	0,202	0,218	0,251	0,233	0,219	0,167	0,255	0,052	-0,017	0,133	0,078	0,260	0,173	0,168
	0,004	0,000	0,016	0,004	0,002	0,000	0,000	0,000	0,001	0,010	0,000	0,404	0,796	0,034	0,213	0,000	0,006	0,007
<b>T28G</b>	0,097	0,103	0,064	0,076	0,093	0,093	0,057	0,165	0,094	0,076	0,150	0,049	0,089	0,081	0,001	0,128	0,080	0,138
	0,125	0,100	0,318	0,231	0,163	0,138	0,366	0,009	0,144	0,246	0,018	0,441	0,173	0,202	0,991	0,054	0,211	0,029
<b>T28H</b>	0,092	0,223	0,085	0,136	0,129	0,037	0,140	0,070	0,125	0,042	0,073	0,063	0,182	0,080	0,040	0,191	0,043	0,065
	0,148	0,000	0,189	0,032	0,052	0,552	0,026	0,272	0,051	0,520	0,257	0,315	0,005	0,205	0,525	0,004	0,496	0,305
<b>T28I</b>	0,095	0,223	0,039	0,163	0,140	0,093	0,185	0,054	0,091	0,073	0,156	0,026	0,061	0,076	0,122	0,224	0,167	0,159
	0,135	0,000	0,541	0,010	0,034	0,137	0,003	0,399	0,158	0,262	0,014	0,678	0,353	0,232	0,052	0,001	0,008	0,011
<b>T28J</b>	0,119	0,229	0,170	0,155	0,208	0,091	0,155	0,128	0,148	0,134	0,182	0,053	0,084	0,150	0,041	0,252	0,169	0,159
	0,061	0,000	0,008	0,014	0,002	0,147	0,014	0,047	0,021	0,040	0,004	0,398	0,203	0,018	0,516	0,000	0,008	0,012
<b>T28K</b>	0,211	0,116	0,109	0,076	0,240	0,096	0,152	0,109	0,122	0,099	0,164	0,091	0,143	0,097	0,118	0,277	0,246	0,273
	0,001	0,067	0,093	0,235	0,000	0,126	0,016	0,090	0,058	0,132	0,010	0,151	0,029	0,128	0,062	0,000	0,000	0,000
<b>T28L</b>	0,244	0,305	0,144	0,185	0,181	0,081	0,277	0,119	0,197	0,162	0,201	0,207	0,115	0,156	0,087	0,283	0,165	0,216
	0,000	0,000	0,026	0,004	0,006	0,199	0,000	0,065	0,002	0,014	0,002	0,001	0,081	0,014	0,171	0,000	0,010	0,001

A termelési és a beszerzési célok közötti kapcsolat a feldolgozó iparban (Pearsson együttható és szignifikancia szint)

	T3A	T3B	T3C	T3D	T3E	T3F	T3G	T3H	T3I	T3J	T3K	T3L	T3M	T3N	T3O	T3P	T3Q	T3R
<b>T28A</b>	<b>0,256</b>	<b>0,257</b>	0,101	0,123	0,014	0,263	0,080	0,172	0,114	0,132	0,299	0,182	0,143	0,230	0,266	0,149	0,158	0,063
	0,001	0,001	0,186	0,103	0,857	0,000	0,289	0,024	0,137	0,089	0,000	0,014	0,067	0,002	0,000	0,061	0,039	0,407
<b>T28B</b>	<b>0,291</b>	0,059	0,088	0,163	-0,059	0,093	-0,067	0,089	0,070	0,013	0,241	0,003	-0,023	0,067	0,068	0,031	0,044	0,022
	0,001	0,437	0,248	0,029	0,456	0,212	0,374	0,244	0,366	0,864	0,001	0,965	0,769	0,376	0,370	0,695	0,570	0,766
<b>T28C</b>	0,182	0,140	0,176	0,196	0,024	0,171	0,107	0,181	0,123	0,165	0,179	0,003	-0,046	0,001	0,020	0,184	0,092	0,101
	0,016	0,063	0,021	0,009	0,761	0,022	0,158	0,017	0,109	0,032	0,019	0,973	0,560	0,985	0,792	0,021	0,232	0,184
<b>T28D</b>	0,157	0,129	0,104	0,155	0,009	0,133	0,127	0,199	0,132	0,190	0,178	0,012	0,125	0,104	0,162	0,167	0,126	0,178
	0,038	0,088	0,174	0,039	0,906	0,076	0,094	0,009	0,086	0,014	0,020	0,876	0,112	0,175	0,032	0,036	0,099	0,018
<b>T28E</b>	0,161	0,166	0,129	0,156	0,104	0,106	0,210	0,181	0,162	0,083	0,156	-0,094	0,062	0,083	0,082	0,127	0,090	0,092
	0,034	0,027	0,092	0,040	0,189	0,159	0,005	0,018	0,035	0,289	0,042	0,215	0,432	0,283	0,284	0,113	0,244	0,227
<b>T28F</b>	0,211	0,229	0,171	0,163	0,189	0,252	0,258	0,207	0,256	0,175	0,283	0,024	0,022	0,131	0,123	0,262	0,275	0,207
	0,005	0,002	0,025	0,031	0,017	0,001	0,001	0,007	0,001	0,024	0,000	0,750	0,781	0,087	0,108	0,001	0,000	0,006
<b>T28G</b>	0,166	0,118	0,106	0,144	0,103	0,195	0,104	0,313	0,155	0,193	0,235	0,072	0,104	0,122	0,026	0,221	0,115	0,150
	0,029	0,121	0,168	0,057	0,196	0,010	0,174	0,000	0,044	0,013	0,002	0,344	0,186	0,113	0,735	0,005	0,136	0,049
<b>T28H</b>	0,127	0,214	0,095	0,175	0,106	0,068	0,181	0,159	0,151	0,138	0,099	0,093	0,118	0,091	0,090	0,219	0,112	0,083
	0,099	0,005	0,221	0,021	0,183	0,371	0,018	0,039	0,051	0,078	0,201	0,223	0,137	0,239	0,244	0,006	0,147	0,281
<b>T28I</b>	0,151	0,278	0,060	0,175	0,166	0,118	0,228	0,138	0,148	0,125	0,202	0,056	0,078	0,157	0,217	0,270	0,264	0,197
	0,048	0,000	0,441	0,021	0,036	0,118	0,003	0,074	0,056	0,110	0,008	0,460	0,326	0,040	0,004	0,001	0,000	0,009
<b>T28J</b>	0,199	0,252	0,187	0,159	0,232	0,132	0,165	0,217	0,186	0,191	0,184	0,069	0,090	0,190	0,103	0,254	0,243	0,149
	0,009	0,001	0,015	0,036	0,003	0,080	0,031	0,005	0,016	0,014	0,016	0,364	0,252	0,013	0,178	0,001	0,001	0,050
<b>T28K</b>	0,215	0,236	0,144	0,095	0,219	0,147	0,232	0,109	0,060	0,122	0,146	0,097	0,174	0,151	0,181	0,303	0,306	0,322
	0,005	0,002	0,061	0,213	0,006	0,052	0,002	0,161	0,444	0,121	0,059	0,202	0,027	0,050	0,018	0,000	0,000	0,000
<b>T28L</b>	0,247	0,360	0,130	0,158	0,150	0,150	0,260	0,083	0,107	0,134	0,168	0,199	0,160	0,202	0,108	0,233	0,266	0,251
	0,001	0,000	0,094	0,040	0,061	0,049	0,001	0,286	0,172	0,088	0,030	0,009	0,044	0,009	0,162	0,004	0,001	0,001

A termelési és a beszerzési célok közötti kapcsolat a feldolgozó iparban (Spearman féle együttható és szignifikancia szint)

	T3A	T3B	T3C	T3D	T3E	T3F	T3G	T3H	T3I	T3J	T3K	T3L	T3M	T3N	T3O	T3P	T3Q	T3R
<b>T28A</b>	0,217	0,279	0,111	0,123	0,026	0,303	0,108	0,191	0,144	0,174	0,309	0,214	0,114	0,289	0,257	0,175	0,190	0,100
	0,004	0,000	0,145	0,101	0,746	0,000	0,155	0,012	0,060	0,024	0,000	0,004	0,145	0,000	0,001	0,028	0,012	0,188
<b>T28B</b>	0,265	0,103	0,136	0,191	-0,042	0,101	-0,045	0,099	0,116	0,033	0,252	0,027	-0,043	0,102	0,057	0,053	0,056	0,053
	0,000	0,172	0,074	0,010	0,596	0,177	0,551	0,197	0,129	0,674	0,001	0,718	0,586	0,181	0,454	0,508	0,465	0,482
<b>T28C</b>	0,162	0,146	0,217	0,203	0,026	0,175	0,115	0,188	0,086	0,166	0,177	0,029	-0,085	0,004	0,029	0,187	0,081	0,083
	0,033	0,052	0,004	0,007	0,740	0,019	0,131	0,013	0,262	0,032	0,020	0,705	0,281	0,962	0,705	0,019	0,294	0,271
<b>T28D</b>	0,155	0,113	0,153	0,166	-0,026	0,153	0,123	0,207	0,130	0,200	0,201	0,044	0,077	0,123	0,163	0,178	0,129	0,136
	0,042	0,135	0,044	0,027	0,740	0,041	0,104	0,006	0,089	0,010	0,008	0,559	0,330	0,106	0,032	0,026	0,092	0,073
<b>T28E</b>	0,149	0,205	0,152	0,152	0,106	0,107	0,215	0,139	0,156	0,073	0,154	-0,116	0,026	0,052	0,052	0,125	0,040	0,074
	0,051	0,006	0,047	0,045	0,180	0,157	0,005	0,072	0,042	0,353	0,044	0,124	0,739	0,502	0,498	0,118	0,601	0,331
<b>T28F</b>	0,182	0,264	0,194	0,191	0,208	0,301	0,275	0,204	0,225	0,209	0,325	0,021	-0,030	0,136	0,134	0,268	0,233	0,195
	0,017	0,000	0,011	0,012	0,008	0,000	0,000	0,008	0,003	0,007	0,000	0,782	0,704	0,076	0,080	0,001	0,002	0,010
<b>T28G</b>	0,153	0,150	0,116	0,111	0,085	0,202	0,073	0,251	0,138	0,169	0,219	0,071	0,081	0,132	0,007	0,194	0,068	0,128
	0,045	0,048	0,131	0,144	0,286	0,007	0,343	0,001	0,075	0,030	0,004	0,348	0,308	0,085	0,928	0,015	0,381	0,094
<b>T28H</b>	0,112	0,207	0,103	0,166	0,099	0,051	0,151	0,109	0,153	0,120	0,070	0,058	0,127	0,079	0,110	0,214	0,075	0,071
	0,147	0,006	0,184	0,029	0,217	0,506	0,048	0,157	0,048	0,126	0,370	0,446	0,111	0,304	0,151	0,007	0,333	0,358
<b>T28I</b>	0,136	0,239	0,067	0,165	0,155	0,133	0,185	0,095	0,149	0,110	0,183	0,012	0,037	0,126	0,199	0,266	0,242	0,180
	0,075	0,001	0,388	0,030	0,050	0,078	0,015	0,220	0,054	0,158	0,017	0,879	0,639	0,100	0,009	0,001	0,001	0,018
<b>T28J</b>	0,154	0,239	0,205	0,150	0,221	0,136	0,136	0,177	0,195	0,163	0,170	0,039	0,066	0,180	0,084	0,249	0,241	0,137
	0,044	0,001	0,007	0,048	0,005	0,071	0,076	0,021	0,012	0,036	0,026	0,604	0,405	0,019	0,274	0,002	0,002	0,071
<b>T28K</b>	0,211	0,192	0,136	0,063	0,221	0,177	0,189	0,114	0,097	0,124	0,140	0,109	0,134	0,160	0,200	0,310	0,319	0,327
	0,006	0,011	0,077	0,413	0,005	0,019	0,013	0,142	0,213	0,115	0,071	0,150	0,092	0,038	0,009	0,000	0,000	0,000
<b>T28L</b>	0,233	0,350	0,143	0,156	0,134	0,136	0,264	0,070	0,148	0,112	0,161	0,214	0,133	0,199	0,125	0,230	0,223	0,234
	0,002	0,000	0,065	0,042	0,095	0,075	0,001	0,365	0,058	0,156	0,037	0,005	0,093	0,010	0,106	0,004	0,004	0,002



A termelési és a beszerzési célok közötti kapcsolat a beszerzést fontosnak tartó vállalatoknál (Pearsson)

	T3A	T3B	T3C	T3D	T3E	T3F	T3G	T3H	T3I	T3J	T3K	T3L	T3M	T3N	T3O	T3P	T3Q	T3R
<b>T28A</b>	<b>0,343</b>	0,001	0,035	0,241	0,024	0,057	-0,005	0,261	0,139	0,045	0,280	0,102	0,202	-0,010	0,144	0,126	0,200	0,181
	0,015	1,000	0,810	0,092	0,868	0,700	0,970	0,073	0,336	0,760	0,052	0,486	0,165	0,946	0,317	0,381	0,168	0,208
<b>T28B</b>	0,196	-0,132	0,089	0,358	-0,049	-0,078	-0,159	0,171	0,085	-0,071	0,104	-0,179	-0,055	0,038	-0,054	-0,043	0,013	0,141
	0,173	0,361	0,543	0,011	0,739	0,596	0,271	0,246	0,559	0,629	0,476	0,218	0,707	0,795	0,710	0,769	0,930	0,328
<b>T28C</b>	0,194	-0,023	0,050	0,280	0,092	0,106	-0,011	0,146	0,032	-0,092	0,039	-0,138	-0,060	-0,087	-0,208	-0,028	-0,102	-0,076
	0,178	0,876	0,733	0,049	0,531	0,471	0,941	0,321	0,827	0,530	0,788	0,345	0,683	0,551	0,146	0,849	0,487	0,598
<b>T28D</b>	0,162	-0,076	0,026	0,193	0,079	0,079	0,024	0,000	-0,011	-0,079	0,085	-0,170	0,006	0,097	0,117	0,072	0,224	0,109
	0,261	0,600	0,857	0,179	0,589	0,590	0,868	1,000	0,937	0,592	0,560	0,243	0,965	0,506	0,419	0,618	0,121	0,452
<b>T28E</b>	0,049	-0,068	0,165	-0,026	0,143	0,195	-0,005	-0,016	-0,019	-0,136	0,023	-0,115	-0,085	0,192	0,053	-0,083	0,049	0,066
	0,737	0,641	0,258	0,857	0,327	0,180	0,971	0,912	0,898	0,351	0,874	0,431	0,561	0,187	0,715	0,569	0,739	0,647
<b>T28F</b>	0,042	-0,050	0,060	0,049	0,146	0,275	0,066	0,032	0,136	0,099	0,194	0,010	-0,001	0,128	0,116	0,119	0,145	0,276
	0,774	0,729	0,680	0,737	0,316	0,056	0,651	0,828	0,347	0,497	0,183	0,945	0,997	0,382	0,422	0,409	0,319	0,052
<b>T28G</b>	0,103	-0,208	-0,127	-0,075	-0,094	0,101	-0,227	-0,029	-0,088	-0,189	-0,059	-0,164	-0,115	0,146	0,042	-0,048	0,199	0,247
	0,482	0,152	0,390	0,608	0,523	0,494	0,118	0,845	0,546	0,197	0,689	0,267	0,438	0,323	0,776	0,745	0,175	0,087
<b>T28H</b>	-0,061	0,077	-0,239	-0,144	-0,044	0,036	-0,044	-0,080	-0,069	0,049	0,083	-0,130	-0,203	-0,076	0,037	0,018	-0,038	-0,005
	0,677	0,601	0,102	0,322	0,768	0,806	0,764	0,591	0,637	0,739	0,576	0,378	0,166	0,608	0,800	0,901	0,799	0,971
<b>T28I</b>	-0,009	0,227	-0,067	-0,023	0,091	0,038	0,205	-0,137	0,035	0,263	0,205	0,013	-0,061	-0,079	0,119	0,233	-0,003	0,088
	0,952	0,113	0,649	0,874	0,532	0,798	0,153	0,353	0,808	0,068	0,159	0,927	0,676	0,588	0,412	0,104	0,985	0,543
<b>T28J</b>	0,092	0,189	-0,016	-0,024	0,078	0,148	0,042	-0,198	-0,055	0,129	0,111	-0,037	0,013	-0,023	-0,017	0,179	0,068	-0,055
	0,525	0,189	0,912	0,866	0,593	0,312	0,773	0,176	0,706	0,377	0,446	0,803	0,931	0,874	0,905	0,214	0,645	0,705
<b>T28K</b>	0,032	0,204	0,025	-0,020	0,054	0,202	0,121	-0,077	-0,035	0,163	0,179	0,093	0,185	0,180	0,237	0,217	0,244	0,181
	0,825	0,155	0,867	0,889	0,713	0,164	0,402	0,603	0,808	0,262	0,218	0,523	0,204	0,217	0,097	0,130	0,092	0,210
<b>T28L</b>	0,172	0,174	0,047	0,095	-0,041	0,191	0,087	-0,176	0,039	0,000	0,278	0,080	0,189	0,223	0,211	0,206	0,226	0,189
	0,237	0,231	0,749	0,518	0,780	0,192	0,551	0,231	0,788	1,000	0,056	0,589	0,199	0,127	0,146	0,156	0,123	0,194

A termelési és a beszerzési célok közötti kapcsolat a beszerzést fontosnak tartó vállalatoknál (Spearman)

	T3A	T3B	T3C	T3D	T3E	T3F	T3G	T3H	T3I	T3J	T3K	T3L	T3M	T3N	T3O	T3P	T3Q	T3R
<b>T28A</b>	0,290	0,072	0,064	0,199	0,082	0,151	0,096	0,259	0,149	0,189	0,349	0,216	0,205	0,032	0,221	0,233	0,259	0,201
	0,041	0,618	0,664	0,166	0,575	0,300	0,505	0,076	0,302	0,193	0,014	0,137	0,157	0,826	0,122	0,103	0,072	0,162
<b>T28B</b>	0,226	-0,022	0,158	0,367	-0,047	0,004	-0,080	0,107	0,111	-0,072	0,208	-0,126	-0,109	0,138	-0,044	0,023	0,051	0,115
	0,115	0,880	0,278	0,009	0,751	0,979	0,582	0,471	0,445	0,624	0,152	0,387	0,454	0,343	0,760	0,875	0,730	0,427
<b>T28C</b>	0,224	0,147	0,086	0,281	0,082	0,149	0,069	0,103	0,007	-0,009	0,125	-0,073	-0,091	0,013	-0,092	0,044	-0,059	-0,132
	0,118	0,309	0,556	0,048	0,576	0,308	0,633	0,488	0,963	0,954	0,391	0,619	0,532	0,930	0,525	0,762	0,687	0,361
<b>T28D</b>	0,169	0,026	0,052	0,172	0,101	0,086	0,079	-0,011	0,018	-0,022	0,174	-0,157	-0,054	0,115	0,185	0,137	0,289	0,117
	0,240	0,860	0,725	0,232	0,489	0,558	0,587	0,939	0,902	0,883	0,233	0,282	0,712	0,432	0,198	0,343	0,044	0,420
<b>T28E</b>	0,052	0,071	0,165	-0,023	0,152	0,170	0,067	-0,021	-0,011	-0,123	0,114	-0,095	-0,094	0,139	0,067	-0,060	0,045	0,052
	0,721	0,623	0,257	0,874	0,296	0,242	0,644	0,887	0,940	0,399	0,434	0,515	0,521	0,341	0,646	0,679	0,758	0,721
<b>T28F</b>	0,101	0,049	0,110	0,108	0,156	0,315	0,168	0,041	0,158	0,090	0,278	0,060	-0,060	0,172	0,224	0,110	0,188	0,297
	0,484	0,736	0,450	0,454	0,285	0,027	0,244	0,781	0,273	0,539	0,053	0,681	0,680	0,238	0,117	0,446	0,196	0,036
<b>T28G</b>	0,079	-0,153	-0,134	-0,100	-0,099	0,100	-0,203	-0,066	-0,108	-0,203	-0,028	-0,178	-0,133	0,142	0,056	-0,081	0,179	0,221
	0,589	0,294	0,363	0,495	0,502	0,497	0,162	0,658	0,462	0,167	0,851	0,225	0,368	0,335	0,702	0,579	0,223	0,127
<b>T28H</b>	-0,089	-0,068	-0,249	-0,165	-0,100	0,031	-0,110	-0,126	-0,093	-0,026	0,008	-0,247	-0,208	-0,137	0,042	-0,059	-0,008	-0,013
	0,545	0,641	0,088	0,258	0,497	0,835	0,450	0,395	0,525	0,859	0,957	0,091	0,156	0,353	0,774	0,688	0,958	0,932
<b>T28I</b>	0,011	0,140	-0,061	-0,007	0,033	0,060	0,169	-0,146	0,010	0,190	0,156	-0,047	-0,094	-0,104	0,134	0,236	0,047	0,107
	0,941	0,331	0,676	0,960	0,824	0,684	0,240	0,321	0,947	0,191	0,286	0,749	0,519	0,477	0,352	0,098	0,747	0,461
<b>T28J</b>	0,066	0,110	-0,005	-0,022	0,015	0,147	-0,023	-0,189	-0,082	0,041	0,061	-0,111	-0,056	0,001	-0,008	0,185	0,129	-0,022
	0,647	0,447	0,975	0,877	0,918	0,312	0,872	0,197	0,571	0,780	0,676	0,447	0,703	0,993	0,958	0,197	0,377	0,878
<b>T28K</b>	0,052	0,107	0,027	-0,029	-0,007	0,253	0,036	-0,028	-0,023	0,066	0,129	0,068	0,127	0,223	0,281	0,184	0,299	0,191
	0,720	0,461	0,852	0,840	0,961	0,080	0,805	0,851	0,874	0,651	0,376	0,641	0,385	0,124	0,048	0,202	0,037	0,185
<b>T28L</b>	0,157	0,153	0,083	0,111	-0,093	0,189	0,081	-0,137	0,089	-0,028	0,269	0,099	0,141	0,170	0,170	0,214	0,197	0,185
	0,280	0,294	0,575	0,447	0,528	0,198	0,579	0,355	0,544	0,851	0,064	0,502	0,340	0,249	0,244	0,139	0,180	0,203